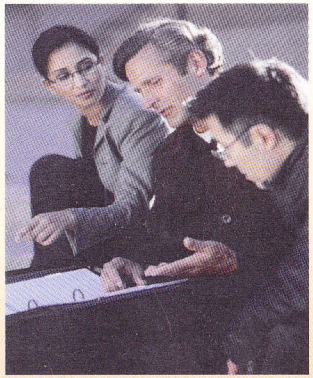
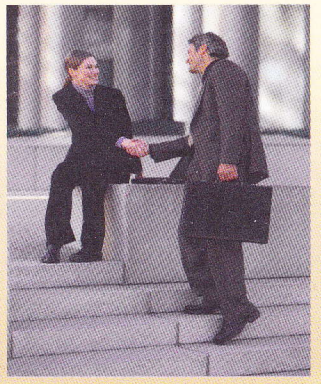
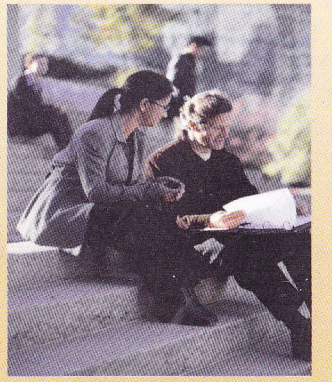
ALAIN CARDON





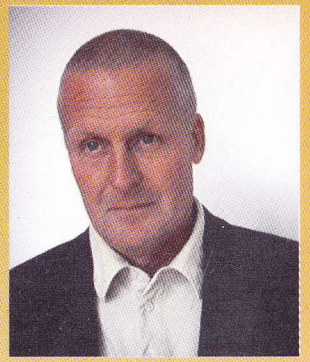


COACHING

pentru echipele de directori

CODECS
Puterea Cunoașterii
EDITURA CODECS

ALAIN CARDON



Consultant internaţional cu experienţă practică în diverse regiuni din Europa, Rusia, Orientul Mijlociu, America de Nord şi Sud, Africa.

Fondator şi co-fondator al mai multor companii de training şi consultanţă (Metasystème, Group Transformation).

Rolul său este de a iniţia acţiuni strategice de dezvoltare organizaţională.

Îi face plăcere să lucreze cu prieteni, să călătorească, să cerceteze noi metode pedagogice, să scrie, să găsească soluţii originale la problemele umane complexe şi să împărtăşească din energia şi pasiunea sa liderilor şi organizaţiilor lor.

Scopul coachingului de echipă este de a sprijini dezvoltarea performanței colective a echipei, într-un mod continuu și structurat, astfel încât rezultatul operational al ansamblului să depașească suma potențialului membrilor.

Oamenii trebuie sa-și facă echipa să funcționeze ca un vehicul cu performanță excepțională și, în același timp, ca un creuzet de dezvoltare individuală și colectivă. Coachingul de echipă are ca misiune susținerea "maturizării culturale" a unui sistem colectiv.

Aceasta înseamnă dezvoltarea autonomiei, responsabilității și performanței individuale și colective.

Alain Cardon

ISBN 973-8060-61-3

Traducere: Corina Sima
Avizare: Geanina Cardon
Prefaţă la ediţia în limba română: Cătălin Ionescu
Redactor şef: Tatiana Chera

Coaching d'équipe

© Les Éditions d'Organisation, Paris, 2003
ISBN 2-7081-2885-X

© Versiunea românească — Editura CODECS, 2003

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
CARDON, ALAIN
Coaching pentru echipele de directori/Alain Cardon. - Bucureşti : Codecs, 2003.
ISBN 973-8060-61-3

65

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl
Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Bucureşti,
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@fx.ro

ALAIN CARDON

COACHING PENTRU ECHIPELE DE DIRECTORI

CODECS
Puterea Cunoaşterii
EDITURA CODECS

Alain CARDON

Născut în 1949.

Coach atestat de International Coach Federation.

B.A. în Ştiinţe Sociale la Malacaster College, Minnesota, USA. Psihologia educaţiei la Universitatea din Minnesota, USA. Fost membru al **l'Institut Français de l'Analyse Transactionnelle** (I.F.A.T.), expert al **Association Progrès du Management** (APM), a publicat la editura Éditions d'Organisation, consultant şi coach. Conduce în prezent **Méta-Système France.**

Preşedinte între 1976 şi 1998 la **Transformation SA**, apoi la **Méta-Système SA**, a condus cabinete de formare şi de consiliere transformate în prezent într-o reţea internaţională de consultanţi independenţi. Co-fondator al **Mozaïk International Consultants (Paris)** şi profesor în acest institut de formare de coach şi de supervizare de consultanţi. Co-fondator al **Metasystem Consulting Group Inc. (New York)**.

DE ACELAŞI AUTOR

CĂRŢI

L'Analyse Transactionnelle, (împreună cu Vincent Lenhardt şi Pierre Nicolas), Éditions d'Organisation, Paris, 1979; traducere în limba română: *Analiza Tranzacţională*, Editura CODECS, Bucureşti, 2002

Jeux Pédagogiques et Analyse Transactionnelle, Éd. d'Organisation, Paris, 1981

Vocabulaire d'Analyse Transactionnelle, (împreună cu Laurent Mermet), Éd. d'Organisation, Paris, 1982

Le Manager et son Équipe, Éd. d'Organisation, Paris, 1986

Profils d'Équipe et Cultures d'Entreprise, Éd. d'Organisation, Paris, 1992

Décider en Équipe, Éd. d'Organisation, Paris, 1993

Profili d'Equipe e Culture d'Emprese, Franco Angeli, Milano, 1993

Les Concepts Clés d'Analyse Transactionnelle, (împreună cu Laurent Mermet şi Annick Thiriet-Tailhardat), Éd. d'Organisation, Paris, 1993

Jeux de Manipulation, Éd. d'Organisation, Paris, 1995; traducere în limba română: *Jocurile Manipulării*, Editura CODECS, Bucureşti, 2002

Pour changer, (cu J-M Bailleux), Éd. d'Organisation, Paris, 1998

ARTICOLE

"Organizational Holistics" San Francisco, în *Transactional Analysis Journal*, Vol. 23, Nr. 2, April 1993. Apărut în limba franceză în *Actualités en Analyse Transactionnelle*, Bruxelles, Vol. 18, Nr. 71, iulie 1994

"Une Équipe, une Entreprise" cotidianul *LES ECHOS*, 28 August 2001

"Pour un Ciel Européen" cotidianul *LES ECHOS*, 14 Noiembrie 2001

"Le Coaching d'Équipes Fait son Chemin" revista *Echanges* nr. 191, sep. 2002.

"Consulting in Romania" periodic lunar *VIVID* nr. 43, Martie 2002, România.

CUPRINS

PREFAŢĂ LA EDIŢIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ xiii

MULŢUMIRI xv

INTRODUCERE 1

0. Coaching – şi coachingul echipelor de conducere 1
1. Coaching 2
2. Coachingul echipei 2
3. Obiectul acestei cărţi 4
4. Coaching pentru echipe de conducere 5
5. Alegerea unui "coach" al echipei 6
6. Rolul îndrumătorului de echipă 8
7. Formatul cărţii de faţă 8

Capitolul 1 CONTEXTUL INTERVENŢIEI 11

Dimensiunea echipei 12

INSTRUMENTE CONTEXTUALE ÎN COACHINGUL DE ECHIPĂ 13

Supervizarea şedinţei echipei 13

Atelierul de coaching de echipă 17

Recomandarea unor sarcini 20

META-MODELELE DE COMUNICARE 23
Transferurile 24
Analogia familială 31
Co-responsabilitatea 34
Către un management al complexităţii 37
Indicatorii de angajament 40

Capitolul 2 INSTRUMENTE STRUCTURALE PENTRU COACHINGUL DE ECHIPĂ 45

COACHINGUL DE ECHIPĂ "AICI ŞI ACUM" 45
SPAŢIUL ÎN COACHINGUL DE ECHIPĂ 46
Geografia echipei 46
Poziţionarea îndrumătorului de echipă 48
Triunghiularea 52
UN STUDIU DE CAZ 55
Contextul 55
Problema 56
Repoziţionarea 58
O explorare 60
Activitatea în subcomisii 62
TIMPUL ÎN COACHINGUL DE ECHIPĂ 66
Principiul imparţialităţii 67
Alocarea timpului de lucru 70
Depăşiri 71
Ritmul fiecărei etape 73
Urmările şedinţelor 74
Schimbarea în spaţiu-timp 75

Capitolul 3 COACHINGUL PERFORMANŢEI 79
Energia şi rezultatele echipei 79
Ciclul de producţie 80
Echipele "manager" şi echipele "lider" 85
Orientarea spre soluţii 88
Orientarea spre rezultate: tracking 89
"Breakthrough" 92

Capitolul 4 COACHINGUL ECHIPEI ŞI CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ 99
Identificarea culturii echipei 100
Implicit şi explicit 102
Patru profiluri culturale 103
Cultura instituţională 106
Cultura tehnologică 107
Cultura umanistă 108
Cultura reţea 109
Strategii în coachingul de echipă 111

Capitolul 5 CIRCULARITATEA 119
O abordare energetică a coachingului de echipă 119
De la polaritate la circularitate 122
Polaritatea instituţională 123
Polaritatea tehnocratică 126
Polaritatea relaţională 128
Circularitatea 130
Pentru circularitatea în echipe 132

Circularitatea pentru liderul de echipă 136
Câţiva agenţi ai circularităţii 140

Capitolul 6 ŞEDINŢELE DELEGATE 145
Un instrument de dezvoltare strategică a echipelor şi organizaţiilor 145
Contextul general 146
Procesele şedinţelor 149
Procesul de decizie 151
Funcţiile delegate 154
Rolurile delegate 155
Rolul de Moderator 158
Rolul de Incitator de decizii 159
Rolul de Cadenţator (Time Keeper) 163
Rolul de Co-Coach 164
Alte roluri 166
Introducerea rolurilor 167
Principiul circularităţii în şedinţă 168
Organizaţia care învaţă 170
Şedinţele delegate şi coachingul de echipă 171
Concluzii 173
Un drum personal 174
Supervizarea 177

ANEXE 179
Supervizarea îndrumătorilor (coach) individuali şi de echipe 179
Obiective 179
Starea de spirit 180
Etica 181
Organizarea 181
Mod de operare 181
Responsabilitatea 182
Abordarea sistemică 182
Dimensiunea coachingului de echipă 184
Lecturi recomandate 186

BIBLIOGRAFIE 187

INDEX 193

PREFAŢĂ LA EDIŢIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ

L-am cunoscut pe Alain Cardon în urmă cu patru ani, prin primăvara lui 1999. Unul dintre angajaţii firmei noastre îl văzuse şi mi-a propus o întâlnire cu el.

Ce m-a uimit de prima dată a fost calmul, jovialitatea şi o stare interioară echilibrată, a unui om cu o cuprindere vastă asupra vieţii şi o înţelegere profundă a lucrurilor şi fenomenelor ce ne înconjoară.

Surpriza a fost şi mai plăcută după ce am derulat cu el prima sesiune de coaching cu echipa noastră executivă... precizie, focalizare, eficienţă, orientarea spre rezultate, rigoare — iată doar câteva cuvinte, destul de sărace din nefericire, care încearcă să surprindă câte un pic din ce am obţinut de la Alain în aceşti ultimi patru ani de când lucrăm împreună.

Cartea pe care urmează să o parcurgeţi prezintă, într-o formă practică şi uşor digerabilă, tehnologia de coaching a echipelor şi totodată deosebirile dintre acest lucru şi coachingul personal. În clipa de faţă, în Statele Unite mai ales, dar şi în Europa de vest, coachingul este din ce în ce mai folosit atât ca instrument de intervenţie organizaţională, cât mai ales ca instrument de dezvoltare a echipelor şi implicit a organizaţiilor.

Nu spun că este uşor, este nevoie de practică multă, de cunoaşterea unor instrumente utilizate în acest proces, precum AT sau PNL, comunicare şi multe altele. Îmi aduc aminte că mai spunea ceva Alain despre un alt ingredient necesar unui consultant în coaching, şi

anume bunul simţ. Evident, nu se referea la „cei 7 ani de-acasă", ci la acea capacitate de a judeca lucrurile cu justă măsură, cu naturaleţe şi gândire sănătoasă asupra normalităţii.

Cartea este foarte bine structurată şi veţi regăsi în ea un adevărat manual al celor ce vor să se dezvolte în această direcţie sau al acelor persoane de conducere care trebuie să deprindă anumite atitudini şi comportamente necesare dezvoltării propriilor echipe de lucru sau organizaţii, într-un sens mai larg.

În evoluţia culturilor manageriale am avut de-a lungul ultimelor decenii de-a face cu *Total Quality Management*, cu *Just in Time*, cu *Leadership* — şi iată, acum conceptele au evoluat spre *Coaching Executive Teams*, o metodă care face apel la studiul comportamentului uman, dar şi la valorile noastre fundamentale ca oameni, indiferent de ce facem sau unde facem ceea ce facem, acasă, la serviciu, într-o companie multinaţională sau de stat.

Mă refer la sinceritate, onestitate, responsabilitate, integritate, coerenţă şi, nu în ultimul rând, voinţă.

Vă doresc o lectură cât mai plăcută şi să reuşiţi să aplicaţi măcar o parte din ceea ce veţi descoperi în paginile acestei cărţi minunate.

Cătălin Ionescu

Preşedinte CODECS

MULŢUMIRI

Doresc în primul rând să mulţumesc numeroşilor angajaţi ai echipei TRANSFORMATION SA, care, din 1976 până în 1998, au participat la aventura creării şi dezvoltării acestei firme de consiliere.

Demersul de cercetare şi dezvoltare a echipei pe care am format-o a permis crearea unei veritabile "organizaţii care învaţă" şi a unei "şcoli de gândire" originale, care şi astăzi continuă să influenţeze piaţa proceselor de formare, consiliere şi de coaching într-un mod pozitiv şi stimulativ.

Abordarea generală, ca şi numeroasele instrumente şi tehnici practice prezentate în această carte, datează din perioada menţionată mai sus.

Procesul creşterii societăţii TRANSFORMATION SA a permis lansarea multor consultanţi independenţi, care astăzi sunt îndrumători şi consultanţi consacraţi. Această creştere a permis de asemenea înfiinţarea numeroaselor societăţi de consiliere, printre care cabinetele Metasysteme, Metasystem Consulting Group INC. din New York şi şcoala de formare pentru coaching Mozaik International, atât de bine condusă de Daniele şi Michele Darmouni.

Doresc să mulţumesc numeroşilor consultanţi şi îndrumători, debutanţi şi consacraţi, din cadrul acestei şcoli, care au avut încredere în noi, în competenţele noastre de pedagogi, de supervizori sau de „îndrumători pentru îndrumători" pentru a-i însoţi în procesul lor de formare şi dezvoltare.

Îndrumarea şi facilitarea „schimbului de mâine" înseamnă pentru noi, şi aici vorbesc şi în numele colegilor mei pedagogi, o bogăţie extraordinară.

Mulţumesc în mod deosebit participanţilor grupului de supervizare din regiunea Marsilia, ai căror membri continuă să mă inspire şi astăzi. Unii dintre ei au citit cu răbdare, au corectat şi au comentat o bună parte a manuscrisului acestei cărţi pentru a o face mai completă şi mai uşor de

parcurs. Printre aceştia din urmă i-aş numi pe Jean Louis Sentin, Marie-Agnes Gauthier, Martine Volle şi, în sfârşit, Christiane Hubert, care a tradus câteva capitole din limba engleză.

Doresc să-i mulţumesc lui Jacques Antoine Malarewicz şi lui Daniel Grosjean, doi mentori, formatori, îndrumători şi prieteni tot atât de competenţi, pe cât sunt de diferiţi între ei. Au ştiut să mă însoţească, ca de altfel întreaga echipă TRANSFORMATION SA, de-a lungul dezvoltării firmei noastre, pe parcursul a numeroşi ani. Fără pregătirea, supervizarea, inspiraţia, sfaturile şi exigenţa lor binevoitoare, practica originală prezentată în această carte nu ar fi putut exista. Ei au constituit o sursă de inspiraţie pentru tehnicile noastre, de la formare la coaching şi „supervizare" a practicienilor acestei meserii.

Doresc să mulţumesc celor de la International Coaching Federation, (ICF) şi sucursalei din Franţa a acesteia, pentru influenţa lor pozitivă şi exigentă asupra dezvoltării profesiei de coach şi pentru oportunitatea pe care mi-au oferit-o de a prezenta câteva exemple din practica mea, cu prilejul conferinţei Europene de Coaching de la Barcelona, din mai 2002.

Am descoperit acolo, cu surpriză, o anumită necunoaştere a domeniului coachingului pentru *echipe*, o anumită neclaritate cu privire la practica acestuia şi, în acelaşi timp, o mare dorinţă de a cunoaşte mai mult. Discuţiile şi reflecţiile personale care au urmat prezentării mele şi mai apoi, pe timpul întregii conferinţe, au stat fără îndoială la originea deciziei mele de a scrie această carte.

Doresc să mulţumesc clienţilor mei organizaţionali şi liderilor care au avut încredere în mine de-a lungul anilor şi care mi-au furnizat un teren favorabil dezvoltării şi aplicării tehnicilor de coaching pentru echipe, prezentate aici. Bineînţeles, fără încrederea lor, nici teoria, nici practica noastră dezvoltată mai bine de 25 de ani, nu ar fi putut să vadă lumina zilei. Evident, pentru a-i cita aici pe toţi ar fi nevoie de un spaţiu mult prea mare (în plus, mi-ar fi teamă să nu omit pe cineva).

În final doresc să mulţumesc celor mai buni îndrumători ai mei: soţiei mele Geanina şi fiilor mei, Gabriel şi Guillaume, pentru participarea lor critică şi binevoitoare, pentru sprijinul lor necondiţionat, pentru prezenţa lor atât de plăcută alături de mine.

Noiembrie 2002
Alain Cardon

INTRODUCERE

0. COACHING[1] — ŞI COACHINGUL ECHIPELOR DE CONDUCERE[2]

A sosit vremea coachingului în organizaţii. Mai mult decât o modă trecătoare, acest proces de consiliere şi de asistare pentru manageri şi pentru lideri pare a se instala permanent pe piaţa din Franţa şi pe cea internaţională. Iar aceasta este un adevărat progres.

Altădată doar câţiva profesionişti aveau privilegiul şi mijloacele de a apela la sfaturile unei "eminenţe cenuşii", ale unui psiholog sau ale unui antrenor personal, şi nu se temeau că îşi dezvăluie astfel slăbiciunile sau îndoielile asupra propriei lor capacităţi. Oamenii aproape că trebuiau să se ascundă sau să se scuze pentru asta.

Astăzi un asemenea demers devine monedă curentă şi apare ca un semn de cercetare şi de chestionare, de reflecţie personală şi profesionalism.

---

[1] Coaching (engl.) — termen preluat din sport, având sensul de îndrumare asigurată de o persoană — coach — care acţionează ca un antrenor, oferind sistematic nu numai sfaturi şi recomandări, ci şi încurajare. (n. trad.)

[2] O parte a acestui text a fost publicată în Echange nr.191, aug. — sept. 2002, pag. 97 (n.a.)

1. Coaching

Pentru cei care încă nu l-au practicat, coachingul nu este un ansamblu teoretic, cum ar fi Analiza Tranzacţională (AT), Programarea Neuro-Lingvistică (PNL), Procesul de Comunicare (PCM), Abordarea Sistemică sau altă abordare de tip Freud sau Jung. Coachingul este o *practică* sau o *meserie*, cum este cea de terapeut, de formator sau de şofer. Dar ca şi în celelalte domenii, se poate pătrunde în această profesie prin mai multe filiere — teoretice şi practice.

Ca să-şi dezvolte *cunoştinţele* necesare pentru a deveni "coach" — adică îndrumător — mulţi apelează la una sau mai multe dintre teoriile de mai sus sau se bizuie pe alte sisteme conceptuale.

Experienţa de coach poate fi câştigată în practica de zi cu zi sau se poate forma printr-un program mai structurat sau formal, într-o "şcoală de coaching". Unele programe de acest fel se bazează pe abordări teoretice precum cele de mai sus, altele sunt legate de un grup profesional naţional sau internaţional, altele de numele unui "maestru practician" recunoscut, iar altele sunt sprijinite de organizaţii de instruire şi consiliere.

Prin urmare cei aflaţi în căutare de coaching sau cei care doresc să devină "coach" au o mare varietate de opţiuni. Dar este totuşi nevoie de o oarecare vigilenţă.

Din fericire, pentru a informa clienţii şi pentru a-i asigura că îndrumătorii (coach) sunt bine instruiţi şi respectă un număr de reguli de practică şi deontologice, considerăm că această profesie este tot mai bine structurată, iar piaţa este în curs de maturizare. Societatea Franceză de Coaching este un martor în acest sens (a se vedea site-ul *www.sfcoach.org*) în Franţa, ca şi I.C.F. (Federaţia Internaţională de Coaching, *http://www.coachfederation.org/*) la nivel internaţional.

Scopul cărţii de faţă nu este de a face o nouă analiză a profesiei de coaching sau de a prezenta numeroasele abordări teoretice ori organizaţii care participă astăzi la dezvoltarea ei, ci mai degrabă de a aborda domeniul particular al coachingului echipei.

2. Coachingul echipei

Dacă, aşa cum este el practicat astăzi, coachingul este util în registrul său centrat pe abordarea individuală a dezvoltării profesionale, s-ar

putea dovedi inadecvat când este vorba de dezvoltarea muncii în echipă.

De fapt, demersul obişnuit al coachingului este personal. Se practică pe baza unei relaţii a priori confidenţiale, clientul fiind faţă în faţă cu îndrumătorul. Dar acest lucru poate întări impresia de izolare la locul de muncă şi sentimentul de a fi neînţeles de cei din anturajul profesional, iar uneori favorizează dezvoltarea unor strategii individualiste ori de competiţie carieristă.

De asemenea, câteodată, conştientizarea şi dezvoltarea potenţialului şi ambiţiilor personale îi pot provoca clientului mai multă nelinişte şi frustrare, dacă echipa sau reţeaua din jurul său progresează în alt ritm sau dacă organizaţia nu-i oferă suficiente oportunităţi. Observăm destul de des că rezultatul "normal" al unui demers de coaching individual se manifestă prin decizia clientului de a părăsi organizaţia, ori chiar de a-şi schimba ocupaţia.

Mai mult, dacă este orientat spre îndrumare şi spre dezvoltarea performanţelor individuale sau, uneori, spre rezolvarea unor probleme interpersonale, coachingul personal nu asigură suficient formarea competenţelor necesare muncii în echipă sau îmbunătăţirii performanţelor colective.

Coachingul individual ajută la dezvoltarea profesională într-un demers personal, dar nu poate, prin natura sa, să meargă până la capătul complexităţii muncii în echipă.

Un grup de persoane care au atribuţii de conducători, care sunt buni profesionişti şi exigenţi în ceea ce fac, care ştiu foarte bine să muncească singuri sau în doi, s-ar putea să nu ştie cum să funcţioneze performant într-o echipă. Şi de cele mai multe ori tocmai acolo este punctul slab.

Numeroasele probleme de interfaţă din cadrul constelaţiilor complexe care sunt echipele noastre reprezintă un enorm potenţial neexplorat, dar coachingul individual nu le abordează decât prin percepţia indivizilor care le formează — dacă nu chiar şi mai indirect. Există puţini îndrumători suficient de instruiţi în privinţa dinamicii echipelor ori a abordărilor legate de complexitatea factorilor colectivi — iar cei care ştiu să intervină în astfel de contexte sunt încă şi mai puţini.

Aceasta ne conduce la obiectul cărţii de faţă: ideea necesităţii unei abordări a coachingului *echipei* şi, în măsura posibilului, definirea

perimetrului său. În prezent, în acest domeniu se poate constata că atât reflecţia, cât şi practica, sunt prea puţin avansate. Deşi există o nevoie vitală de coaching, cererea pentru coachingul de echipă nu este sistematică, iar domeniul are încă frontiere neclare.

3. Obiectul acestei cărţi

Care este însă definiţia coachingului de echipă — dacă pornim de la ideea că nu este vorba doar de un nou termen pentru ceea ce până acum se numea "seminar de teambuilding" şi se axa pe creşterea motivării colective? Fiindcă veni vorba, şi aici, ca şi în cazul numeroaselor întreprinderi debutante ("start-up"), este nevoie de mare atenţie: într-o echipă lipsită de structură sau metodă o superbă motivare poate masca până la urmă o evoluţie prea rapidă şi periculoasă.

Apoi care este deosebirea dintre "coachingul de echipă" şi o intervenţie de "coeziune de echipă", bazată pe dezvoltarea bunelor relaţii dintre membrii ei? Trebuie ştiut că armonia excelentă din cadrul unui grup poate oglindi uneori doar existenţa unor menajamente şi amabilităţi destinate creării impresiei confortabile de clan bine sudat.

Coachingul echipei poate aduce ceva nou în abordarea adoptată, în instrumentele folosite, în obiectivele şi în rezultatele pe care le are. Astfel este util să-l definim ca pe o abordare nouă şi diferită de ceea ce s-a făcut până acum.

Pornind de la cadrul original de referinţă propriu abordării coachingului individual, astăzi trebuie să i se atribuie coachingului de echipă un obiectiv precis, să i se definească un perimetru operaţional, să i se facă inventarul mijloacelor specifice, să i se definească un cadru etic şi deontologic propriu, să i se creeze punţi de legătură cu alte abordări şi metode complementare.

- Scopul coachingului de echipă este de a *sprijini* dezvoltarea performanţei *colective* a echipei, într-un *mod continuu şi măsurabil*, astfel încât rezultatul operaţional al ansamblului echipei să depăşească suma potenţialului fiecărui membru în parte[3]. Oamenii trebuie să-şi facă *echipa* să funcţioneze ca un vehicul cu performanţă excepţională şi, în acelaşi timp, ca un creuzet de dezvoltare individuală şi colectivă.
- Coachingul de echipă are ca misiune susţinerea "maturizării culturale" a unui sistem colectiv. Aceasta înseamnă dezvoltarea autonomiei, responsabilităţii şi performanţei individuale şi colective.
- Succesul demersului de maturizare se măsoară prin reuşita ansamblului, pe baza unor indicatori operaţionali şi financiari precişi, definiţi în prealabil.
- Practic, pentru a atinge obiectivele respective, coachingul de echipă urmăreşte în principal dezvoltarea interfeţelor dintre ocupaţiile şi misiunile membrilor şi mediu.

Trebuie ştiut că tocmai în aceste interfeţe interne şi externe se află cel mai important zăcământ de potenţial colectiv, precum şi mijloacele necesare schimbării.

Printre alte scopuri, coachingul de echipă urmăreşte să călăuzească şi să însoţească echipa în descoperirea, definirea şi optimizarea proceselor din cadrul ei şi a modurilor de operare colective.

Coachingul de echipă se bazează pe metode de analiză şi diagnosticare colective, în vederea dezvoltării unui proces decizional şi de implementare performant.

4. Coaching pentru echipe de conducere

Atunci când este vorba de o echipă de conducere, consecinţele coachingului pot avea o influenţă deloc neglijabilă asupra întregii organizaţii, ca şi asupra relaţiei ei cu mediul în care se află.

- Dincolo de îmbunătăţirea muncii în echipă, coachingul echipei de conducere este orientat spre implementarea şi direcţionarea "transformării culturale" a managementului întregii organizaţii.

Aceasta poate include redefinirea şi punerea în practică de noi strategii operaţionale, financiare, de dezvoltare, de marketing şi de resurse umane.

[3] Atenţie, încă o dată, "coachingul de echipă" este o abordare fundamental diferită de acţiunile de "coeziune de echipă" sau cele de "teambuilding". Această distincţie va fi abordată mai departe în această lucrare. (n.a.)

Reamintim că toate demersurile de coaching de echipă trebuie să fie centrate pe rezultate măsurabile şi constante.

- Prin urmare, este foarte important să se stabilească, împreună cu echipa de conducere, un număr de "obiective operaţionale" precise şi măsurabile, un program al acţiunilor de coaching (de exemplu la fiecare două luni) şi un termen final de analiză pentru echipă şi pentru întreaga organizaţie.

De regulă, este util să se facă o evaluare colectivă a proceselor de asistare a organizaţiei, la nevoie modificând obiectivele, mijloacele sau contractul de referinţă.

- Concret, coachingul unei echipe de conducere, axat pe performanţa acesteia şi pe performanţa întreprinderii, se desfăşoară pe o durată de doi-trei ani şi poate avea loc simultan cu şedinţele obişnuite de echipă (supervizarea şedinţelor, asistarea şi coachingul echipei în timp real) ori în cadrul unor sesiuni dedicate special, organizate în afara locului obişnuit de muncă.
- Coachingul strategic al echipei de conducere merge dincolo de o intervenţie de consiliere, având ca obiectiv ulterior o transformare mult mai amplă a organizaţiei.

Prin urmare, poate fi un demers care se desfăşoară pe mai mulţi ani şi care însoţeşte o schimbare profundă şi strategică a culturii manageriale a organizaţiei-client.

Coachingul echipei de conducere este aşadar un proces colectiv, care necesită angajamentul şi prezenţa activă a fiecărui membru al echipei, inclusiv a liderului ei.

5. Alegerea unui "coach" al echipei

În alegerea îndrumătorului, echipa trebuie să pornească de la un număr de principii şi criterii. De exemplu, echipa poate dori ca îndrumătorul să aibă cunoştinţe generale în domeniile în care activează membrii ei, ca şi în domeniul de activitate al organizaţiei. În orice caz însă îndrumătorul echipei de conducere trebuie să cunoască bine cadrul managerial al organizaţiei. Evident că trebuie să stăpânească teoria şi practicile coachingului individual, să ştie să folosească o multitudine de instrumente complementare, proprii coachingului

de echipă, şi să dea dovadă de perspicacitate şi creativitate. De asemenea, trebuie să respingă prozelitismul dogmatic al unei singure şcoli de gândire.

Este important acum să reamintim câteva reguli etice şi deontologice.

- Un îndrumător de echipă de conducere este adesea implicat în procese strategice şi confidenţiale şi trebuie să respecte cu scrupulozitate secretul profesional (pentru evitarea riscurilor privind scurgerea unor informaţii strategice).
- El trebuie să se angajeze să respecte confidenţialitatea în relaţia cu echipa şi cu membrii ei şi să refuze, de exemplu, să îndrume în acelaşi timp şi echipa, şi pe şeful acesteia — sau şi mai rău, pe şeful şefului (pentru a se evita omniprezenţa acestuia, conflictele de interese, lipsa de detaşare).
- Este interzis unui coach de echipă să abuzeze de puterea sa de influenţă. Un îndrumător mult prea prezent în mijlocul organizaţiei nu poate decât să dăuneze.
- Un îndrumător carismatic şi foarte empatic îi poate linişti pe membrii echipei, le poate face plăcere, dar nu ajută în mod necesar la îmbunătăţirea performanţei echipei client.
- Dacă se prezintă ca expert în domeniul de activitate al echipei, îndrumătorul riscă să preia responsabilitatea deciziilor acesteia, contribuind astfel la deresponsabilizarea ei.
- Dacă se comportă ca un expert în procesele de administrare şi management, de exemplu animând şedinţele, îndrumătorul riscă să "conducă" echipa spre succese şi să creeze astfel o puternică relaţie de dependenţă.
- Dacă dezvoltă relaţii prea profunde de prietenie sau legături puternice cu unii membri ai echipei, el poate să piardă din echidistanţă şi să nu mai fie considerat imparţial.
- Dacă are pregătire sau înclinaţii de psiholog, el riscă deseori să fructifice de fapt numeroasele oportunităţi de a oferi un coaching individual.
- Dacă se plasează prea mult în poziţia de garant al regulilor jocului şi procedurilor, riscă să-şi asume un rol de "poliţist", iar echipei îi va fi teamă de el sau îl va exclude.

- Dacă devine "eminenţa cenuşie" a directorului sau amicul acestuia, riscă să provoace invidii şi gelozii.

Prin urmare, capcanele sunt numeroase.

6. Rolul îndrumătorului de echipă

Ideal, îndrumătorul de echipă trebuie să ajute la gândirea colectivă fără să se amestece în reţeaua de relaţii, fără să preia controlul echipei sau responsabilitatea formei ori a conţinutului.

Dar atunci ce face îndrumătorul de echipă?

Aici este întreaga problemă. Îndrumătorul de echipă trebuie să contribuie la formarea, în cadrul echipei, a unei relaţii de autonomie reciprocă sau de delegare. Echipa este cea care trebuie să-şi dirijeze propria formare, urmărindu-şi neîntrerupt obiectivele operaţionale, modurile de operare şi traiectoria.

Îndrumătorul este cel care o însoţeşte. El trebuie să slujească simultan ca martor şi ca oglindă, să ajute la gândirea strategică prin lărgirea dezbaterii. El trebuie să-i pună echipei întrebări neaşteptate, care s-o ajute:

- să-şi descopere propriile convingeri colective;
- să schimbe cadrele de referinţă colective, care îi limitează succesul şi dezvoltarea;
- să repună în discuţie strategiile şi comportamentele colective şi repetitive ce se dovedesc neproductive;
- să-şi dezvolte atuurile, să consolideze şi să multiplice procesele care funcţionează bine;
- să urmărească şi să măsoare dezvoltarea colectivă pe termen mediu şi lung.

Bineînţeles, există mijloace specifice care facilitează sarcina îndrumătorului echipei, care îl ajută să menţină direcţia în cadrul acestei noi relaţii de asistare.

7. Formatul cărţii de faţă

Obiectul acestei cărţi este de a face un prim inventar. Mai concret, cartea îşi propune:

- Să reflecteze asupra contextului general al coachingului de echipă, asupra elementelor specifice ale acestuia în raport cu cel individual, în raport cu acţiunile de formare şi coeziune de echipă sau în raport cu cele de teambuilding.
- Să prezinte câteva elemente de diagnosticare a culturii echipei, cu scopul de a identifica o strategie performantă de asistare.
- Să analizeze câteva strategii de abordare a unei echipe, pentru a-i asista dezvoltarea, respectându-i specificitatea şi cultura.
- Să prezinte o multitudine de instrumente specifice coachingului de echipă, care fac parte din practica uzuală a unui îndrumător.
- Să prezinte un număr de metode de lucru în echipă, centrate pe procesele colective, pe care îndrumătorul le-ar putea găsi utile pentru creşterea eficacităţii anumitor echipe.

Ca element practic, ori de câte ori este posibil, cartea oferă exemple, diagrame sau dialoguri menite să ilustreze principii ori strategii de coaching de echipă. Se vor specifica, acolo unde este necesar, situaţiile în care un instrument sau o abordare ar putea fi contraproductive sau în care trebuie evitate anumite capcane.

Unele concepte corelate între ele vor fi evocate în mai multe contexte, în capitole diferite, şi vor fi analizate în profunzime în locurile unde au relevanţă maximă. În unele cazuri, anumite instrumente asemănătoare sunt prezentate separat — tot din motive de relevanţă. O astfel de prezentare "în spirală" a unei practici care este fundamental sistemică are menirea de a pune în valoare fiecare concept, întrucât toate merită să fie considerate centrale.

Atenţie însă: cartea nu-şi propune să facă un inventar complet al domeniului. Coachingul de echipă este încă tânăr şi va mai rămâne tânăr un timp. Apar în fiecare zi noi instrumente, noi metode şi practici; sunt elaborate mereu noi strategii, iar în viitorul apropiat vor apărea altele încă şi mai performante. Subiectul rămâne deschis.

Aici este vorba, pur şi simplu, de formalizarea şi prezentarea câtorva elemente ale unei practici personale aflate în evoluţie.

Alain Cardon
Director, teamprofiler.com
Coach de echipe de conducere

1. CONTEXTUL INTERVENŢIEI[1]

Scopul acestui capitol este de a propune un cadru de referinţă, un context general de intervenţie şi câteva elemente strategice pentru practicarea noii profesii de îndrumător (coach) de echipă.

În capitolele următoare vor fi prezentate în detaliu şi alte instrumente utile în practica uzuală. Bineînţeles, această prezentare nu este exhaustivă. Este o primă tentativă de formalizare, un prim inventar care se bazează pe o practică personală.

Înainte de toate este important să precizăm că metodele, tehnicile, strategiile şi instrumentele folosite în coachingul *individual* nu fac obiectul acestui text. Ţelul nostru este mai degrabă centrat pe dimensiunea colectivă, sistemică, proprie coachingului de echipă.

Bineînţeles, este util ca îndrumătorul de echipă să aibă informaţii despre munca lui John Whitmore, părintele fondator al coachingului utilizat în organizaţii. Astfel de informaţii sunt indispensabile pentru cunoaşterea bazei şi originii coachingului, pentru a înţelege filozofia şi pentru a practica profesia cu uşurinţă.

---

[1] O primă versiune prescurtată a acestui text a fost publicată de către autor în limba engleză, în mai 2002, după prezentarea făcută în cadrul Conferinţei Europene de Coaching a ICF (International Coach Federation), desfăşurată la Barcelona. Materialul a fost tradus în limba franceză de Christiane Hubert (n.a.)

În particular este foarte util pentru un îndrumător de echipă să-i urmeze recomandările privind formularea întrebărilor neutre, deschise şi orientate spre căutarea unor răspunsuri precise şi descriptive.

Cunoaşterea altor teorii şi abordări, indiferent de originea lor, poate fi de asemenea foarte utilă pentru un îndrumător de echipă: PNL[2], abordările lui Carl Rogers şi Fritz Perls, AT[3], terapia individuală şi de grup, ideile lui Freud, ale lui Jung, consilierea, terapia familială etc.

Toate aceste metode propun elemente extrem de utile pentru profesia de îndrumător (sau coach) de *echipă*, dar adesea insuficiente. Unele, cum sunt cele din lucrările lui John Whitmore, sunt indispensabile pentru practicarea unora dintre pistele propuse mai jos.

Dimensiunea echipei

Îndrumătorului de coaching individual are propriul cadru de referinţă la care se adaugă complexitatea Abordării Sistemice. În loc de a se ocupa de o singură persoană sau de a avea o serie de relaţii cu fiecare individ dintr-un colectiv, un îndrumător de echipă este cu atât mai performant cu cât reuşeşte mai bine să vadă echipa ca pe o entitate globală, coerentă, un "corp" social ai cărui membri fac parte integrantă dintr-un ansamblu interactiv şi sistemic.

Indiferent dacă îndrumătorul ia sau nu ia în considerare efectele "sistemice" ale echipei-client, trebuie reţinut că echipa, *ca sistem*, va avea un impact asupra muncii şi rezultatelor lui. Ţinând cont numai de acest factor esenţial, coachingul de echipă este o profesie — sau chiar o artă — diferită de cea a coachingului individual.

O dată în plus, este important să insistăm că un coaching de echipă este mai mult decât suma coachingurilor individuale aplicate membrilor echipei. *Coachingul de echipă* nu este coaching individual practicat *în* grup sau *în* echipă. Practica este radical diferită. Metodele specifice coachingului de echipă, prezentate mai jos, ilustrează acest lucru.

[2] Programarea Neuro-Lingvistică (n. trad.)

[3] Analiza Tranzacţională (n. trad.)

În continuare vor fi analizate tehnici, instrumente şi metode de coaching. Vor fi prezentate mai întâi "**instrumentele contextuale**", care sunt importante pentru că propun un cadru de referinţă real pentru procesul coachingului de echipă. "Instrumentele contextuale" permit utilizarea numeroaselor instrumente secundare, prezentate ulterior în text.

Vor fi prezentate, de asemenea, câteva "**meta-structuri de comunicare**" proprii muncii în echipă, a căror cunoaştere este esenţială pentru îndrumător. Înţelegerea acestor "meta-structuri de comunicare" îl poate ajuta pe îndrumătorul de echipă să intuiască mai bine unele dintre procesele sistemice cele mai complexe. În timp real, ele constituie numeroşi indicatori ai culturii echipei şi ai funcţionării colective şi, prin urmare, permit diagnosticarea precisă a sistemului-client.

În sfârşit, vor fi prezentaţi câţiva "**indicatori de angajament**" care permit îndrumătorului să evalueze "forţa" sau "sănătatea" echipei după importanţa pe care i-o acordă membrii ei. Aceşti "indicatori de angajament" oferă numeroase piste de lucru în cadrul coachingului, reluate în capitolele următoare sub diverse forme.

Instrumente contextuale în coachingul de echipă

Supervizarea şedinţei echipei

În această secţiune despre "instrumentele contextuale" vom defini cadrul contractual în care poate avea loc coachingul de echipă.

Supervizarea şedinţei echipei este, prin excelenţă, unul dintre instrumentele contextuale cele mai performante în coachingul de echipă. "Supervizarea şedinţei" constă în a oferi coaching echipei-client *în timpul* şedinţelor sale săptămânale sau lunare.

"Supervizarea şedinţei" este un proces în cadrul căruia îndrumătorul este prezent şi asistă echipa *pe parcursul unui număr predeterminat de şedinţe operaţionale*. În acest cadru al activităţii colective, el intervine şi ajută echipa-client să progreseze, pe de o parte în desfăşurarea automanagementului, pe de altă parte în privinţa obiectivelor ei operaţionale.

Frecvenţa cu care se face supervizarea şedinţelor este precizată în contract şi poate fi adaptată pentru a răspunde nevoilor specifice ale echipei. De exemplu, este posibil ca îndrumătorul să supervizeze *toate şedinţele* unei echipe în timpul unei perioade de criză sau să fie prezent periodic, de exemplu *din trei în trei şedinţe*, pentru a asista echipa la îndeplinirea unui obiectiv de dezvoltare strategică pe un termen mai lung.

Bineînţeles că un contract de coaching de echipă este negociat cu liderul echipei. În această relaţie el este cel care decide. Contractul este validat şi de întreaga echipă, care reprezintă, ca o entitate, clientul îndrumătorului. Prin urmare, este important ca îndrumătorul:

- să se întâlnească în prealabil cu liderul echipei pentru a stabili cadrul *general* al contractului;
- să ducă la bun sfârşit munca de definire a obiectivelor, de diagnosticare şi de coaching cu *întreaga* echipă.

Capcană

Îndrumătorul petrece mult timp la început cu şeful echipei, inventariind percepţiile acestuia asupra fiecărui membru, asupra profilurilor, slăbiciunilor şi potenţialului lor şi definind un contract foarte precis.

Dar astfel el riscă "să fie influenţat" de *percepţia* liderului, care devine astfel şi judecător, şi parte reclamantă, fără ca această percepţie să fie împărtăşită întregii echipe şi discutată în primul rând cu aceasta. Munca introductivă efectuată împreună cu întreaga echipă este mult mai fructuoasă şi-l ajută pe îndrumător să găsească un bun echilibru relaţional cu aceasta.

Pe parcurs, pentru a nu fi prea apropiat de lider, îndrumătorul trebuie să aibă un alt interlocutor din interiorul echipei, cu ajutorul căruia să realizeze toate interfeţele administrative şi organizatorice care privesc supravegherea echipei.

Capcană

Îndrumătorul se întâlneşte în prealabil şi individual cu fiecare membru al echipei pentru "a pregăti" un coaching de echipă.

Acest demers ar putea întări relaţiile individuale cu fiecare membru în detrimentul relaţiei îndrumătorului cu echipa ca sistem.

Cea mai bună strategie pentru a începe şi continua un coaching de echipă presupune de cele mai multe ori evitarea apariţiei oricăror forme de coaliţie individuală, prin întâlniri prealabile. Astfel îndrumătorul de echipă poate să intre mai bine în contact direct cu echipa ca *ansamblu colectiv*.

Exemplu

Un contract tip de coaching de echipă poate stipula şase zile de supervizare a şedinţelor operaţionale, eşalonate pe întregul an. Cel mai bine este ca îndrumătorul să nu-i întâlnească individual pe membrii echipei în afara acestui context — ideal ar fi să nu se întâlnească separat nici cu şeful echipei.

În realitate, această situaţie ideală este prea puţin posibilă. Ceea ce poate să facă îndrumătorul este să se străduiască să dea şedinţelor individuale cu liderul toată transparenţa posibilă pentru restul echipei.

Raţiunea practicării coachingului de echipă *chiar în timpul şedinţelor echipei-client* este de natură sistemică: procesele de echipă se manifestă explicit atunci când toţi membrii ei sunt prezenţi şi în interacţiune, concentraţi asupra impactului obiectivelor lor colective. În majoritatea cazurilor, aceste procese colective sunt dezvăluite în mod specific în cadrul şedinţelor de echipă. În consecinţă, această situaţie formală este cea mai bună şi câteodată chiar singurul moment potrivit pentru un bun coaching de echipă.

Pentru că rolul unui "coach" este de a asista *echipa* în activitatea ei operaţională sau în administrarea proceselor ei interne sau externe reale, este *inutil* să se recurgă la "jocuri de roluri" sau alte abordări pedagogice dragi formatorilor.

Se lucrează direct pe "jocul" realităţii cotidiene a echipei, centrate pe obiectivele operaţionale şi strategice. Acesta este coachingul. În consecinţă, ca şi în cazul şedinţelor obişnuite, şedinţele supervizate trebuie să fie conduse *de echipă*, nu de îndrumător.

Pe parcursul şedinţelor, îndrumătorul poate determina împreună cu echipa momentele precise când trebuie să intervină în calitate de îndrumător şi eventual natura şi limita ariilor intervenţiilor sale. Acest tip de contract şi respectarea lui este de regulă un bun exemplu pentru echipă, ilustrând punerea în practică şi respectarea cadrelor structurale.

Exemple

Un îndrumător poate preciza una dintre următoarele variante:

- intervenţiile sale de coaching să dureze zece minute, *după* fiecare secvenţă de şedinţă menţionată în planificare;
- va interveni în calitate de îndrumător *în timpul* secvenţelor de şedinţă, sub responsabilitatea moderatorului şedinţei;
- va *modela* un rol de participant în timpul şedinţei, cu scopul de a ilustra anumite opţiuni de comportament utile pentru echipă;
- va interveni în calitate de îndrumător câte o jumătate de oră, la fiecare oră şi jumătate, înainte de fiecare pauză;
- va interveni în calitate de resursă *numai la solicitarea grupului sau a liderului*;
- nu va interveni decât punctual, pentru a îndruma participanţii, "suflându-le" opţiuni de participare etc.

Fiecare dintre posibilităţile propuse mai sus vizează un scop diferit şi merită să fie clarificate cu echipa şi să fie bine programate în timp, pentru a nu devia de la obiectivele operaţionale ale şedinţei şi pentru a nu crea confuzii.

După două sau trei şedinţe supervizate, se poate propune o sesiune *"atelier"* de coaching de echipă de o zi întreagă sau de două zile, de exemplu pentru a se face o diagnosticare a culturii echipei, pentru a se face un inventar al potenţialului specific al echipei şi al aspectelor de ameliorat (a se vedea mai jos).

Atelierul de coaching de echipă

Atelierul este al doilea "instrument contextual" în efectuarea coachingului de echipă şi constă în organizarea unei sesiuni rezidenţiale de una până la trei zile în afara sediului. Pe parcursul acestui atelier echipa este îndrumată aproape continuu. Rostul acestei abordări este să se obţină concentrarea coachingului pe mai multe zile consecutive.

Conceptul de atelier este destul de apropiat de cel de "seminar", care este caracterizat mai ales de transferul de competenţe. Din acest motiv, este un "instrument-contextual" mai uşor de pus în practică de către organizaţiile obişnuite să apeleze la consultanţi şi formatori. Dar tocmai din cauza acestui aspect, atelierul poate fi mai puţin eficace pentru lansarea unui proces real de coaching colectiv.

Într-adevăr, şi această abordare ascunde câteva capcane, dintre care două sunt relativ semnificative în materie de cadru de referinţă:

Capcana nr. 1

Echipa şi responsabilul ei aşteaptă din partea îndrumătorului un conţinut de tip "seminar" şi procesele aferente unui seminar — şi tocmai acest lucru riscă îndrumătorul să facă.

În acest caz, ceea ce rezultă este mai degrabă o acţiune de formare a echipei, de coeziune sau chiar de teambuilding. Nu se mai realizează o asistare a muncii proprii echipei, prin coaching de echipă.

Un coaching de echipă eficace are loc atunci când atât procesul, cât şi conţinutul acţiunii se află integral în sarcina echipei, sunt organizate şi sunt conduse de *echipa însăşi*. Ideal ar fi ca îndrumătorul să nu fie mai important şi mai implicat în managementul proceselor

sau al conţinutului decât oricare alt membru al echipei-client, sau chiar să poată absenta fără ca aceasta să perturbe bunul mers al lucrului echipei.

Conţinutul unui atelier veritabil de coaching de echipă se referă doar la aspectele operaţionale specifice. Trebuie să fie esenţialmente centrat în jurul proceselor, obiectivelor şi rezultatelor echipei şi doar parţial pe achiziţia de cunoştinţe teoretice sau pe orice altă activitate pedagogică metaforică.

Dacă într-o acţiune de coaching de echipă apar totuşi anumite elemente de instruire, ar fi de preferat ca acestea să nu fie organizate sau conduse de îndrumător (adică de "coach"), ci de altcineva, de exemplu de o persoană care se ocupă de instruire şi învăţământ.

Exemplu

O echipă de douăzeci de persoane apelează la îndrumători care să o asiste într-un proces de "teambuilding" *în parteneriat cu alţi consultanţi*, specialişti în pedagogie "outdoor" (adică acţiuni formative în aer liber).

Activităţile pedagogice sunt conduse de *consultanţii* "outdoor". După încheierea lor pot avea loc sesiuni veritabile de coaching, conduse de îndrumători — şi în prezenţa consultanţilor externi, dar care nu fac altceva decât să observe procesul.

Organizarea timpului este adaptată la situaţie: au loc acţiuni pedagogice în exterior de o oră sau două, *conduse de consultanţi*, după care se desfăşoară în interior sesiuni de 6 până la 8 ore, axate pe funcţionarea echipei, conduse de echipa însăşi şi *supervizate de îndrumători*.

În acest caz, echipa şi îndrumătorii utilizează activităţile desfăşurate în exterior drept trambuline pentru activitatea operaţională şi coachingul ulterior, axat în jurul proceselor şi rezultatelor reale ale echipei. Activităţile din exterior nu sunt considerate secvenţe de coaching, ci premerg acţiunilor de coaching operaţional, facilitându-le.

Capcana nr. 2

Foarte adesea, după încheierea atelierului sau instruirii, echipa crede că procesul de ucenicie este şi el încheiat. Oamenii revin acasă şi se reîntorc la vechile obiceiuri.

Pentru ca echipa să nu piardă noul ei cadru de referinţă la revenirea în mediul de lucru obişnuit, este nevoie de o vigilenţă deosebită: echipa trebuie să reţină experienţa de coaching şi să pună în practică în mod curent toate deciziile luate în atelierul desfăşurat "în afara locului obişnuit de muncă".

Un coaching de echipă veritabil este în general mult mai eficace dacă se înscrie într-un ritm regulat, păstrat în timp (cel puţin un an), ca în cazul şedinţelor supervizate planificate.

Totodată, un coaching de echipă este şi mai eficace, dacă este efectuat la locul de muncă al echipei sau în imediata lui apropiere, cu scopul de a menţine neîntrerupt, în spiritul membrilor echipei şi al îndrumătorului, contextul profesional colectiv.

Toate acestea permit diferenţierea coachingului de echipă de procesele de formare sau de "teambuilding", conduse deseori în afara locului obişnuit de muncă şi care includ câteodată o dimensiune de "stimulent", care înseamnă fie îngăduirea unei distanţări de munca zilnică, fie o recreere bine meritată.

Atelierul de coaching de echipă este mai eficace atunci când este inclus ca un eveniment excepţional într-o succesiune planificată de şedinţe supervizate, precum cele descrise mai sus.

Ca regulă generală, este preferabil să se evite începerea unui proces de coaching printr-un *atelier*, pentru a se elimina din start tendinţa clientului (sau chiar a îndrumătorului) de a concepe coachingul de echipă ca pe un ambalaj nou pentru străvechiul concept de "teambuilding" sau de sesiune de "coeziune a echipei".

Exemplu

Se poate organiza un "atelier" formal de coaching în cursul unui program anual de şedinţe supervizate ale echipei, cu scopul atingerii unor obiective specifice într-un timp limitat, cum ar fi:

- realizarea unei diagnosticări complete a culturii echipei prin utilizarea unui instrument specific de diagnosticare;
- îndrumarea echipei într-un proces specific, cum ar fi luarea deciziilor şi urmărirea lor;
- ajutarea echipei în precizarea viziunii şi misiunii ei pe termen lung;
- dobândirea rapidă de către echipă a unei competenţe colective cum ar fi "procesul şedinţei delegaţilor" (a se vedea mai încolo);
- definirea unor obiective operaţionale ambiţioase şi măsurabile pentru anul următor;
- iniţierea unei "verificări" a echipei o dată pe an sau efectuarea unui test de echipă tip 360°;
- ... etc.

În toate cazurile evocate mai sus, este util ca îndrumătorul să sublinieze dimensiunea temporară, chiar excepţională, a "atelierului de coaching", care se apropie mai mult de consiliere sau de ideea de "teambuilding", şi să limiteze clar timpul alocat acestui tip de acţiune.

De asemenea, este util ca în atelierul de coaching echipa să fie lăsată să-şi asume singură administrarea proceselor şi a conţinutului agendei. Ceea ce rezultă este astfel o muncă reală de asistare a dinamicii echipei, spre deosebire de acţiunile de formare sau de consiliere a echipei.

Recomandarea unor sarcini

Îndrumătorul poate considera că munca de asistare sau de dezvoltare a echipei nu trebuie să se facă exclusiv în prezenţa sa, în timpul

sesiunilor dedicate. Rolul lui este să ajute echipa să crească şi să se dezvolte şi singură, *în lipsa lui*, între sesiunile de coaching şi asistare.

Astfel, el poate să aleagă câteva schimbări strategice sau operaţionale şi să sugereze ori să recomande echipei să le pună în practică mai târziu, în absenţa lui. Rezultatele ar putea fi măsurate, raportate şi analizate de echipă în cursul unei şedinţe ulterioare de coaching.

Exemplu

O echipă de manageri care se întâlnesc o dată pe lună are dificultăţi în a-şi rezolva anumite probleme urgente, cum ar fi implementarea schimbărilor operaţionale importante în afacerile prioritare. Ca să rezolve urgenţele respective, se organizează şedinţe speciale la care participă o parte dintre membrii cheie ai echipei. Ca urmare, ceilalţi membri au sentimentul că sunt ţinuţi departe de luarea deciziilor şi că nu sunt bine informaţi.

Îndrumătorul propune echipei să reducă intervalele dintre şedinţe pe timpul întregii perioade de criză. De exemplu, s-ar putea planifica o şedinţă de 2 ore pe săptămână, în completarea întrunirilor lunare obişnuite[4].

Schimbarea ritmului şedinţelor permite întregii echipe să participe la luarea deciziilor, îi motivează pe participanţi, reducând totodată stresul şi supraîncărcarea responsabililor şi a membrilor cheie. Problemele urgente sunt mai bine tratate în timpul şedinţelor săptămânale, prin includerea întregii echipe. Îndrumătorul este informat despre schimbările efectuate şi despre modul în care se progresează cu două luni mai târziu, în cursul următoarei şedinţei supervizate.

[4] Câteva reflecţii mai detaliate asupra noţiunii de ritm de şedinţă sunt prezentate în capitolul "Ritmuri şi timpi" din cartea *Pentru Schimbare*, autori Bailleux şi Cardon, Editions d'Organisation, Paris, 1998

Exemplu

Doi membri ai unei echipe au probleme relaţionale în munca lor şi încearcă sistematic să şi le rezolve în timpul şedinţelor lunare, profitând de timpul şi de energia celorlalţi. Ei încearcă să-şi regleze conturile numai în acest context, inclusiv în cadrul şedinţelor supervizate, în prezenţa îndrumătorului.

Ca să rezolve această problemă, echipa şi îndrumătorul le solicită celor doi membri să se întâlnească în fiecare săptămână (la nevoie în prezenţa unei terţe părţi), ca să încerce să-şi aplaneze conflictele. În plus, li s-a cerut ca în următoarele 6 luni să prezinte în scris, după fiecare şedinţă, câte o scurtă dare de seamă asupra evoluţiei relaţiei lor.

Decizia de a cere celor doi protagonişti să-şi regleze problemele interpersonale în afara şedinţelor echipei este un mesaj clar, prin care li se cere să înceteze să le considere un "teatru" în care să şi le exprime public. Faptul că li se cere să se întâlnească periodic şi să împărtăşească sistematic echipei evoluţia relaţiei lor este o garanţie că nu se vor eschiva de la rezolvarea propriilor conflicte.

Cu fiecare acţiune pe care îndrumătorul o provoacă, o sugerează sau o recomandă echipei pe parcursul şedinţelor la care este prezent sau între ele, echipa reuşeşte tot mai mult să integreze şi să transfere progresele realizate în activitatea ei cotidiană, iar îndrumătorul o ajută tot mai bine să devină autonomă în asumarea sarcinilor şi în evoluţia proceselor.

O asemenea strategie arată clar că poate fi util ca echipa să-şi rezolve anumite probleme în afara şedinţelor ei obişnuite, delegându-le unora dintre membrii ei sau unei sub-comisii. De prea multe ori, şedinţele de echipă devin un prilej de a pune în scenă, de a argumenta ori de a regla probleme care nu privesc decât un număr limitat de persoane sau care ar putea fi rezolvate de un sub-grup.

Dorinţa ca întreaga echipă să facă *totul împreună* este indicatorul unei echipe prea relaţionale, insuficient orientată spre îndeplinirea obiectivelor sau, în orice caz, insuficient preocupată de eficacitatea ei.

La încheierea fiecărei şedinţe de coaching, îndrumătorul nu trebuie să ezite să ceară echipei, ca sistem, ca şi fiecărui membru, să clarifice ideile desprinse şi acţiunile precise care trebuie puse în practică în domeniul lor profesional, în perioada de până la şedinţa următoare.

La începutul şedinţei următoare, îndrumătorul va solicita echipei, în ansamblu, să-şi prezinte succint progresele realizate şi urmarea lor, rezultatele fiind măsurate precis; de asemenea el va încuraja orice schimbare semnificativă. Este foarte important ca îndrumătorul să recomande auto-evaluarea progreselor echipei şi a efectului măsurabil al acestora atât asupra rezultatelor colective, cât şi asupra celor individuale.

În cursul unui ciclu de coaching desfăşurat pe unul sau mai mulţi ani este bine să se facă o evaluare o dată la şase luni, care să ţină cont de acţiunile puse în practică în timpul *şi* în afara şedinţelor supervizate şi a atelierelor de coaching.

De asemenea, în procesul de coaching pentru echipa de conducere este util să se facă bilanţuri periodice axate pe măsurarea progreselor înregistrate de echipă şi să se analizeze acţiunile de demultiplicare[5] şi de asistare din restul organizaţiei.

META-MODELELE DE COMUNICARE

O echipă este un sistem coerent, în care se produc procese sau comportamente colective care îi sunt specifice. Fiecare echipă poate fi considerată unică, după cum un individ nu-şi poate găsi în univers un seamăn identic.

În general, echipele prezintă caracteristici comune de comunicare, proprii sistemelor colective. Pentru a putea asista cu eficacitate echipe diverse, îndrumătorul trebuie să reţină un număr de modele "sistemice", aplicabile practic tuturor. Acestea sunt "meta-modelele".

În aproape toate situaţiile de coaching de echipă aceste instrumente pot permite o înţelegere rapidă a proceselor colective cheie şi-i pot

[5] Intervenţie în alte echipe ale organizaţiei. (n. red.)

deschide îndrumătorului numeroase perspective de asistare. O bună cunoaştere a "meta-modelelor" de comunicare, caracteristice aproape tuturor echipelor, îl pot ajuta pe îndrumător şi echipa-client să întreprindă diagnosticarea şi să pună în practică schimbările potrivite.

Transferurile

În majoritatea cazurilor, o echipă reproduce împreună cu îndrumătorul ei modelele şi structurile de comunicare utilizate cu liderul ei. De regulă, acest "transfer" de comportament se produce asupra îndrumătorului care, în ochii membrilor echipei, ia provizoriu locul liderului — sau cel puţin un loc de acelaşi tip.

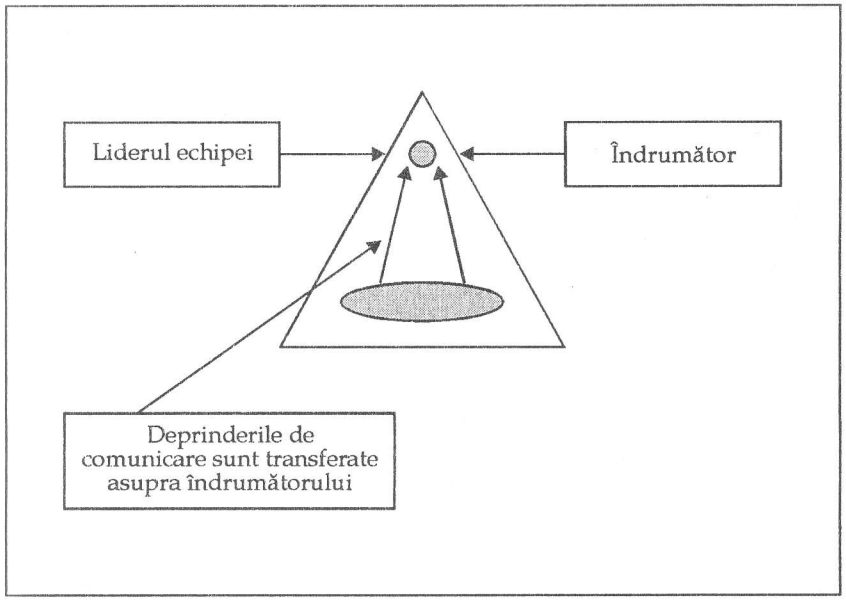
Astfel echipa reproduce împreună cu îndrumătorul aceleaşi scheme de comunicare pe care le angajează de obicei cu liderul ei.

În general, acest transfer include interacţiuni, strategii de manipulare, "jocuri"[6] şi o serie întreagă de scheme legate de nevoia de recunoaştere individuală sau colectivă.

Exemple

- Dacă îndrumătorul devine obiect al unor strategii de revoltă sau de seducţie, de obicei este probabil ca liderul să fie şi el obiectul unor strategii identice.
- Dacă echipa are tendinţa de a păstra distanţa faţă de îndrumător, dacă îl suspectează sau îl respinge, se poate înţelege că şi liderul face obiectul unei asemenea răceli ori respingeri.
- Dacă echipa este foarte explicativă în relaţia cu îndrumătorul, este probabil ca aceeaşi relaţie să aibă loc şi cu liderul;
- Dacă echipa percepe comentariile sau sugestiile îndrumătorului ca pe nişte directive ce nu pot fi negociate, accasta demonstrează că echipa îşi vede liderul ca pe un patron directiv.

[6] A se vedea A. Cardon, "Jocurile manipulării", în traducere la editura CODECS, 2002 (n. trad.)

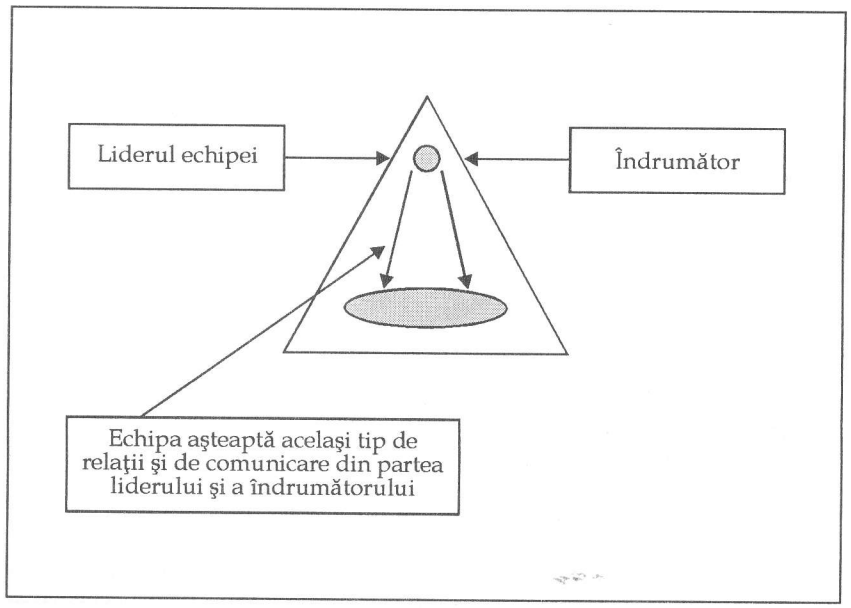


Transferul asupra îndrumătorului de echipă (1)

Orice echipă se aşteaptă ca şi îndrumătorul să reacţioneze la fel ca liderul ei.

Exemple

- Dacă echipa se aşteaptă ca îndrumătorul să accepte să iasă în oraş cu membrii ei, să ia parte la activităţi sociale sau să iasă la petreceri seara, înseamnă că aşteaptă şi de la lider un asemenea tip de comportament amical extra-profesional.
- Dacă echipa se aşteaptă ca îndrumătorul să ofere toate detaliile sarcinilor sau proiectelor înainte de a se trece la execuţia acestora, înseamnă că liderul are nevoie să consume multă energie pentru a-şi face echipa să se lanseze într-o activitate oarecare.



Transferul asupra îndrumătorului de echipă (2)

Modelele de transfer sunt instrumente de diagnosticare excelente, care ajută la evidenţierea interacţiunilor obişnuite dintre o echipă şi liderul ei. Modul specific prin care îndrumătorul este invitat să acţioneze poate fi considerat un indicator al naturii relaţiei pe care echipa o are cu liderul ei — şi invers.

Cunoscând acest aspect, îndrumătorul poate depista orice invitaţie de comportament neobişnuită. Orice interacţiune considerată "diferită" sau "surprinzătoare" pentru îndrumător poate fi un bun indiciu al proceselor interactive specifice echipei, în interfaţa ei cu liderul.

Evident însă că îndrumătorului îi poate fi dificil să depisteze procesele de transfer care corespund propriului comportament uzual sau propriei istorii personale ori profesionale.

Capcană

Procesele de transfer sunt prezente într-o manieră inconştientă de la începutul relaţiei dintre îndrumător şi echipă şi pot cuprinde psihologia personală a îndrumătorului. În consecinţă, îndrumătorul ignoră aceste procese de transfer şi reproduce propriile transferuri personale sau profesionale asupra echipei.

Exemplu

O echipă apelează la un îndrumător şi, pe parcurs, are dificultăţi cauzate de absenţele repetate ale liderului, aflat mereu "în delegaţie". Îndrumătorul, asemenea imaginii acestui lider, este el însuşi, teoretic vorbind, responsabil de o echipă de îndrumători, puţin eficace, fiind şi el mereu în delegaţie.

Această situaţie ilustrează necesitatea ca orice îndrumător să fie şi el însuşi supervizat. Îndrumătorii de echipă au nevoie şi ei de îndrumare, pentru a-şi depista rapid zonele de "umbră" sau limitele personale în practica de coaching[7]. O supervizare profesională şi sistematică îl va ajuta pe îndrumător să stăpânească mai bine modelele de transfer ale echipei, care reflectă propriile limite psihologice şi profesionale.

Adesea, buna cunoaştere a modelelor de transfer îi permite îndrumătorului să reacţioneze într-o manieră neaşteptată (diferită de cea a liderului — sau diferită de cea care-i vine din reflex) şi-l ajută să înţeleagă comportamentele colective. Acest lucru oferă numeroase posibilităţi de evoluţie atât pentru echipă, cât şi pentru îndrumător.

[7] Câteva reflecţii asupra interesului unei supervizări a îndrumătorului vor fi abordate în capitolul Concluzii al acestei cărţi (n.a.)

Exemple

- Dacă o echipă are obiceiul de a reacţiona în glumă sau ironic ca să evite o situaţie stânjenitoare, aşteptându-se ca îndrumătorul să-i îngăduie acest lucru, atunci păstraţi-vă seriozitatea, luaţi aerul cuiva care nu a înţeles nimic şi reveniţi la subiectul stânjenitor care a declanşat strategia de evitare.
- Într-un mediu restrictiv, unde oamenii cer tot timpul permisiunea să facă ceva (de tipul "Îmi îngăduiţi să-mi spun părerea?"), un refuz pe un ton glumeţ poate ajuta la declanşarea iniţiativelor oamenilor, care încetează să mai ceară mereu aprobarea.
- Dacă îndrumătorul este perceput ca deţinătorul adevărului (şi are tendinţa el însuşi să joace acest joc), astfel încât oamenii îi cer tot timpul explicaţii, strategia pe care o poate adopta este să solicite celorlalţi membri ai echipei să le ofere.
- Îndrumătorul poate sugera echipei să considere răspunsurile ca tot atâtea opţiuni posibile. Astfel el reechilibrează energia şi împuterniceşte echipa, făcând-o să-şi găsească propriile soluţii.

De asemenea, se pot manifesta procese transversale între anumiţi membri sau între sub-grupuri ale echipei cu scopul de a provoca o anumită reacţie din partea îndrumătorului. În acest caz echipa îi dezvăluie îndrumătorului strategia competitivă, triunghiulară şi internă care se aplică de obicei în relaţiile cu liderul.

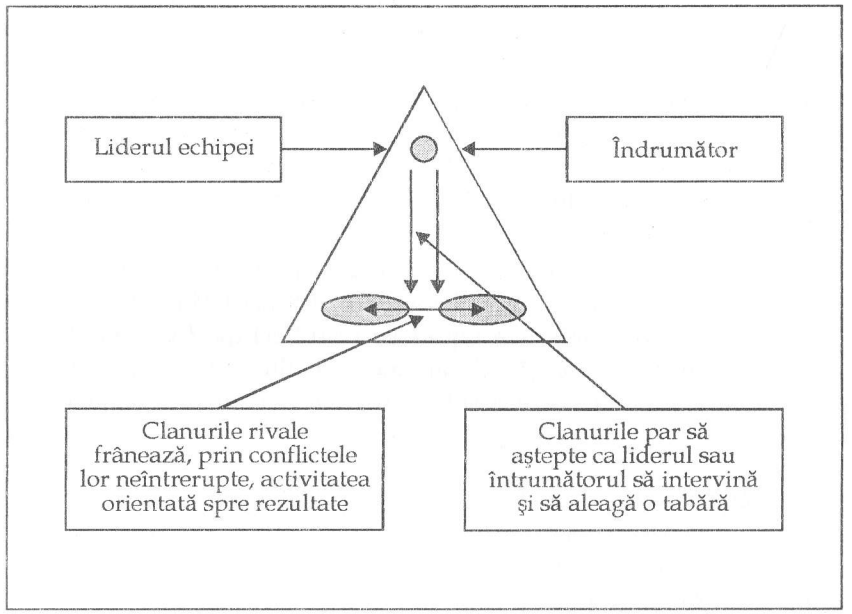
Exemplu

În cadrul echipei-client şi fără o legătură aparentă cu subiectul, îndrumătorul observă o manifestare de profund dezacord între două "facţiuni" sau clanuri, fiecare sub conducerea unui purtător de cuvânt.

Acest proces, aparent obişnuit pentru echipă, îi limitează eficacitatea şi capacitatea de concentrare asupra obiectivelor profesionale, întrucât creează o formă de scindare structurală în cadrul ei.

Se poate întâlni acelaşi tip de "joc" între doi "baroni" sau membri influenţi ai echipei, care caută fiecare să preia puterea asupra acesteia sau să se plaseze într-o poziţie din care să-l succeadă pe lider.

Această situaţie poate indica un proces repetitiv, care încearcă să-l oblige pe lider să aleagă între două facţiuni aflate în competiţie.



Transferul asupra îndrumătorului de echipă (3)

Exemple:

- Îndrumătorul poate crea un efect de surpriză, dacă le explică celor doi lideri că se pare că ei se pun tot timpul de acord să nu fie niciodată de acord, numai pentru a complica viaţa, şi dacă le dă exemple ale inconsistenţei "conflictului" lor aparent.
- Ducând mai departe intervenţia sa paradoxală, îndrumătorul poate sublinia că acordul lor de a nu fi de acord nu înşeală pe

nimeni şi validează tocmai relaţia lor excelentă, pe care caută să o ascundă echipei prin pretinse neînţelegeri. Apoi el poate explica echipei că, de fiecare dată când cei doi protagonişti par a fi în dezacord, ei sunt perfect înţeleşi să pretindă contrariul (lucru total adevărat).

- Îndrumătorul poate propune ca oricare alt membru al echipei să intervină printr-un anumit semnal (cum ar fi un gest nostim) de îndată ce observă că procesul repetitiv este gata să înceapă între cei doi protagonişti.
- Îndrumătorul poate acţiona într-un mod mai paradoxal, cerând celor doi protagonişti să repete mai des şi mai profesional procesul respectiv, cu scopul de a face cu adevărat demonstraţia competenţei lor în materie, iar apoi să se felicite pentru excelenta lor coaliţie.
- Îndrumătorul poate cere grupului să facă o listă a funcţionării pozitive a acestui dezacord. La ce serveşte această relaţie între cei doi protagonişti, în raport cu restul echipei? Ce avantaj neneglijabil poate găsi fiecare aici? Ce alte opţiuni ar exista pentru a se atinge aceleaşi obiective, dar cu rezultate mai bune?

Din aceste exemple, observăm apariţia complexităţii proceselor interactive proprii echipei, reproduse faţă de coach şi întărite într-un mod inconştient de lider. Aceste procese "sistemice" şi repetitive pot fi neproductive pentru echipă.

În cursul coachingului de echipă, comportamentele obişnuite ale echipei sunt adesea mai reactive faţă de îndrumător, care devine un tip de lider "prin substituţie". O bună cunoaştere a interacţiunilor sistemice şi a strategiilor triunghiulare de manipulare este foarte utilă pentru îndrumător, care poate aplica intervenţii comportamentale adecvate[8].

În toate aceste situaţii de transfer, reacţia îndrumătorului faţă de echipă oferă liderului sistemului-client opţiuni de comportament

[8] Asupra acestui subiect îi recomandăm cititorului cartea *Jocurile manipulării* de acelaşi autor, CODECS, 2002

diferite de cele pe care obişnuia să le aplice. Observarea interacţiunii dintre îndrumător şi echipă deschide astfel liderului alte opţiuni comportamentale. După caz, rolul îndrumătorului poate oferi un model simultan şi pentru echipă şi pentru liderul său.

Analogia familială

O modalitate simplă de a înţelege câteva elemente inconştiente legate de procesele de transfer este de ne lărgi câmpul vizual şi de a folosi analogia familială. Într-adevăr, procesele de echipă seamănă adesea cu situaţiile strategice şi politice din interacţiunile familiale. Situaţia descrisă mai sus dintre două facţiuni rivale, folosită ca să testeze limitele răbdării liderului, reaminteşte foarte bine de rivalităţile dintre fraţi, îndreptate spre acapararea atenţiei părinteşti. Situaţiile de "joc" familial pot ajuta câteodată îndrumătorul să înţeleagă forţele inconştiente aflate în acţiune într-o echipă.

Exemplu

O echipă de conducere se împotriveşte venirii unui director general nou numit, exprimându-şi tot timpul regretul pentru plecarea vechiului preşedinte fondator, care a condus organizaţia timp de 40 de ani.

Acest fenomen se manifestă în ciuda faptului că noul director este foarte competent, carismatic şi cu o carieră încununată de succes până în momentul respectiv. În aparenţă nu există nici un motiv obiectiv ca noul director general să fie respins.

Să folosim acum analogia familială: copiii îşi văd tatăl părăsind domiciliul familial. Locul lui este luat de un tată vitreg, care bineînţeles, nu este deloc binevenit. Indiferent de greşelile celui care pleacă, el este glorificat şi regretat. Şi indiferent de calităţile noului venit, el este criticat şi respins. Reacţia "afectivă" a echipei faţă de noul sosit poate părea perfect firească, dacă o încadrăm în planul analogiei familiale.

Exemplu

Exemplul de mai sus al unei echipe cu un "lider-absent", asistată de un îndrumător el însuşi "manager-absent" se înrudeşte cu siguranţă cu modelul familial comun al "părintelui-absent", plecat prea mult de-acasă.

Pentru coach este adesea util să ţină cont de modelele arhaice ale analogiilor familiale, pentru a înţelege jocurile interactive ce se derulează în cadrul echipei. Acest model metaforic permite îndrumătorului (şi echipei, dacă împărtăşeşte aceeaşi imagine sau dacă se confruntă cu aceeaşi problemă) să înţeleagă mai bine încărcătura emoţională a unor comportamente, a unor decizii şi schimbări trăite sub forma unor "grave consecinţe", chiar dacă au o aparenţă anodină.

Problemele creşterii prea rapide, ale separării de familie, ale nevoii de recunoaştere, ale geloziei, ale dificultăţilor în faţa eşecului sau reuşitei şi ale schimbării de domiciliu se produc aproape în fiecare zi la muncă.

Ca şi în familie, numeroasele situaţii de tranziţie pot crea inconştient un stres emoţional individual şi colectiv şi pot genera o reacţie colectivă aparent "anormală". Pentru asistarea acestor tranziţii, coachingul de echipă este cel mai indicat.

Capcană

Analogiile familiale pot să-l împingă pe îndrumător să se ocupe de dificultăţi care privesc probleme prea personale sau care sunt împărtăşite doar de câţiva membri. Rezultatul este o deviere spre coachingul individual sau terapeutic, situat în afara contractului.

Este preferabil ca membrii echipei care au nevoie de un ajutor personal să fie sfătuiţi să apeleze la un coach individual, în loc să se încerce reglarea tuturor reacţiilor afective sau emoţionale indirecte care ar putea apărea în cursul unui coaching de echipă.

Capcană

Dacă este prezent la toate confruntările şi la toate nivelurile, un îndrumător de echipă se poate implica prea mult în problemele unora dintre participanţi şi poate pierde echidistanţa profesională de care are nevoie ca să ofere o bună asistare colectivă. De exemplu, echivalentul familial ar fi părintele care se apropie prea mult de un copil preferat.

În coachingul de echipă, este util ca îndrumătorul să reţină câteva modele de "jocuri familiale", pentru că unele forme de strategii sau procese de manipulare politică familială, unele jocuri, teme arhaice, scenarii şi "drame" pot fi jucate şi pe scena profesională.

În anumite cazuri mai evidente de organizaţii familiale, jocurile politice din interiorul familiei fondatoare sunt reproduse şi transferate şi pe scena profesională.

Şi în organizaţiile multinaţionale mai "neutre" pot apărea astfel de procese arhaice. Echipele care se raportează la acest tip de situaţie au nevoie de un coaching axat pe soluţii[9], care are scopul de a le reorienta spre obiectivele lor profesionale comune.

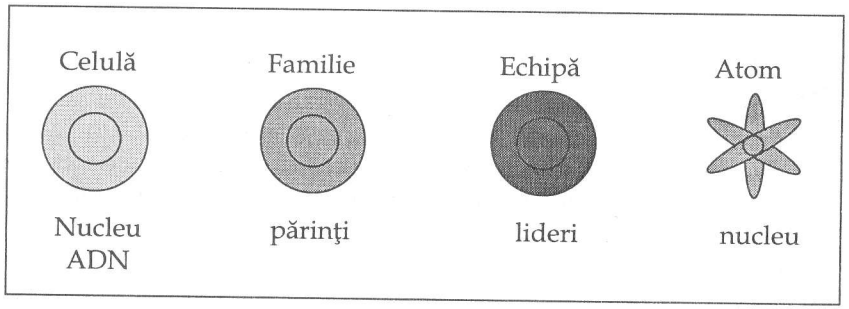
Pentru a înţelege şi câteodată pentru a explica echipei structurile şi procesele interactive aflate în joc, merită reţinute şi alte metafore. Îndrumătorul poate utiliza metafore referitoare la o ţară, la un atom, la o celulă biologică sau la orice alt organism complex, pentru a face analogii cu situaţia respectivă. Imaginile respective pot ajuta echipa şi membrii ei să perceapă mai bine ce se întâmplă între ei şi, prin extensie, să descopere soluţii adecvate.

Pentru a înţelege şi a asista munca în echipă şi pentru a propune metafore eficace şi utile, îndrumătorul îşi poate aprofunda cunoştinţele privind abordarea sistemică studiind terapie familială, medicină holistă, mecanică cuantică, macro-economie sau ecologie[10].

---

[9] A se vedea Capitolul III asupra abordărilor centrate pe "soluţie". (n.a.)

[10] Pentru acest subiect, vă recomandăm să citiţi *Le temps du changement* (Timpul schimbării), Fritjof Capra, Ed. du Rocher, 1983 (n.a.)



Modele uzuale de sisteme

Astfel de aplicaţii ale teoriei sistemelor pot ajuta la înţelegerea complexităţii interactive şi dinamice din mijlocul echipelor cliente. Aceste teorii propun adesea scheme de rezolvare a problemelor şi strategii de dezvoltare care, prin analogie, pot sugera opţiuni de soluţii sau piste de evoluţie aplicabile unei echipe.

Co-responsabilitatea

În coachingul de echipe este adesea util ca îndrumătorul să-şi impună punctul de vedere privind "împărţirea responsabilităţii" pentru procesele colective, în mod egal între toţi membrii unei echipe, inclusiv liderul.

> ***Capcană***
>
> Ca şi în cazul altor sisteme colective vii (stat, oraş, organizaţie, asociaţie sau familie), echipele dezvoltă procese de tipul "ţapilor ispăşitori", mai ales în perioadele de stres, când totul merge prost.

Procesul ţapului ispăşitor constă în a-l considera pe unul dintre membrii ca răspunzător de toate relele colective, desemnându-l ca sursă a acestora.

Echipa poate căuta să-l atragă de partea ei pe îndrumător, pentru a valida împreună cu el un proces de găsire a ţapului ispăşitor, desemnându-l pe unul dintre membri drept responsabil pentru toate sau pentru o parte dintre imperfecţiunile şi slăbiciunile tuturor.

Echipa, o parte a membrilor ei, liderul şi chiar îndrumătorul pot fi tentaţi câteodată să considere că unul din membri este mai răspunzător decât alţii de anumite comportamente colective negative, urmărind să-i convingă şi pe ceilalţi de valabilitatea acestui punct de vedere.

În cazul unui asemenea fenomen, unul dintre rolurile îndrumătorului este, evident, de a dezvolta conştiinţa că responsabilităţile sunt împărţite în întregime între *toţi* membrii şi în *toate* procesele şi pentru *toate* rezultatele echipei. Fiecare membru este responsabil 100%.

Unele strategii de "ţap ispăşitor" îi vizează pe absenţi, sediul firmei, echipele echivalente, ori celelalte echipe, persoane, sisteme sau grupuri exterioare echipei. În mod firesc, redirecţionarea echipei către propriile sale responsabilităţi şi către propria capacitate de acţiune îi permite să-şi utilizeze competenţele pentru a găsi soluţii la probleme şi pentru a se dezvolta.

Uneori, conturile sunt reglate prin debarasarea de ţapul ispăşitor, dar aceasta are ca rezultat amânarea soluţiei la probleme şi îndreptarea către un nou ţap ispăşitor, care devine cauză a tuturor relelor sistemului.

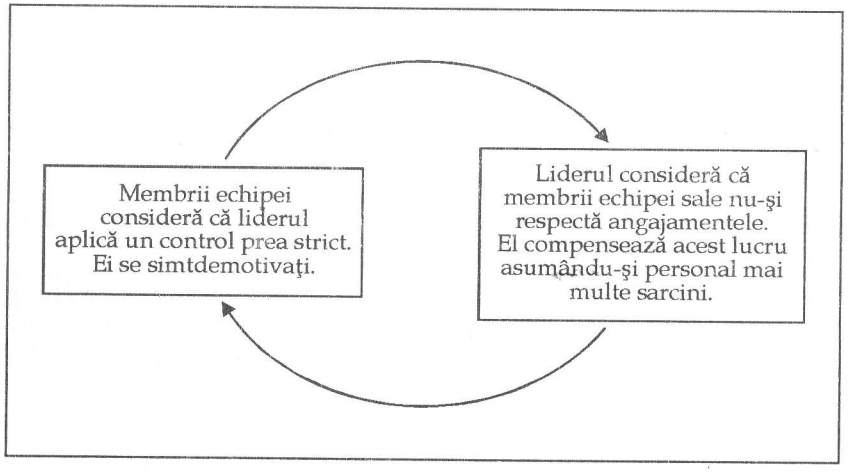
Principiul co-responsabilităţii spune că *fiecare* parte a sistemului poate fi considerată în *întregime* responsabilă de toate interacţiunile din cadrul acestuia şi, în orice caz, responsabilă de participarea integrală la schimbările care îl fac mai productiv.

Contrar noţiunii de co-responsabilitate, procesul de ţap ispăşitor serveşte de multe ori la "polarizarea" situaţiei dintr-o echipă. Aceasta înseamnă o simplificare excesivă a complexităţii interacţiunilor, care sunt concentrate între o facţiune colectivă "persecutoare" şi o persoană desemnată în rolul de "victimă".

> ***Exemplu***
>
> O echipă aflată într-un proces de coaching întâmpină dificultăţi reale în negocierea unei tranziţii importante. Unii membri demonstrează foarte convingător că liderul lor este prea directiv şi intervenţionist.

La rândul lui, liderul pare într-adevăr angajat în toate etapele operaţionale, aplicând astfel un management prea "strict". După părerea membrilor echipei, el este, fără îndoială, cauza principală a rezultatelor slabe.

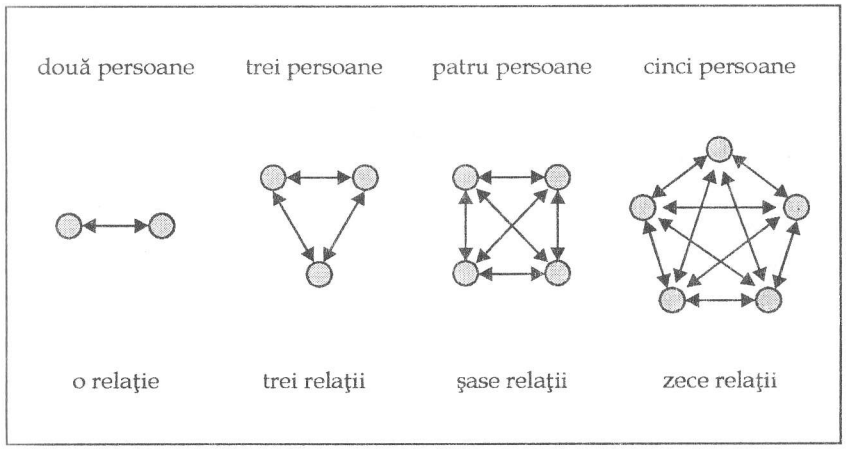
După o discuţie desfăşurată în echipa respectivă, îndrumătorul i-a ajutat pe participanţi să traseze diagrama de mai jos, care pare să explice situaţia.



Polaritatea dintre o echipă şi liderul ei

Exemplul de mai sus confirmă o formă de "polaritate" auto-confirmantă între două părţi ale echipei aflate în opoziţie, fiecare desemnând-o pe cealaltă drept principalul responsabil pentru lipsa de rezultate a interacţiunilor. Este evident că fiecare parte se foloseşte de cealaltă ca pretext pentru a-şi întări poziţia şi a-şi justifica modul de comportare.

Pe îndrumătorul echipei îl poate frapa relaţia binară a interacţiunii, proprie în mod normal interacţiunii dintre două persoane. De obicei, relaţiile dintre trei persoane sunt de trei ori mai complexe decât cele dintre două persoane; relaţiile dintre patru persoane sunt de şase ori mai complexe, cele dintre cinci persoane sunt de 10 ori mai com-



Complexitatea crescătoare a relaţiilor din cadrul unui sistem

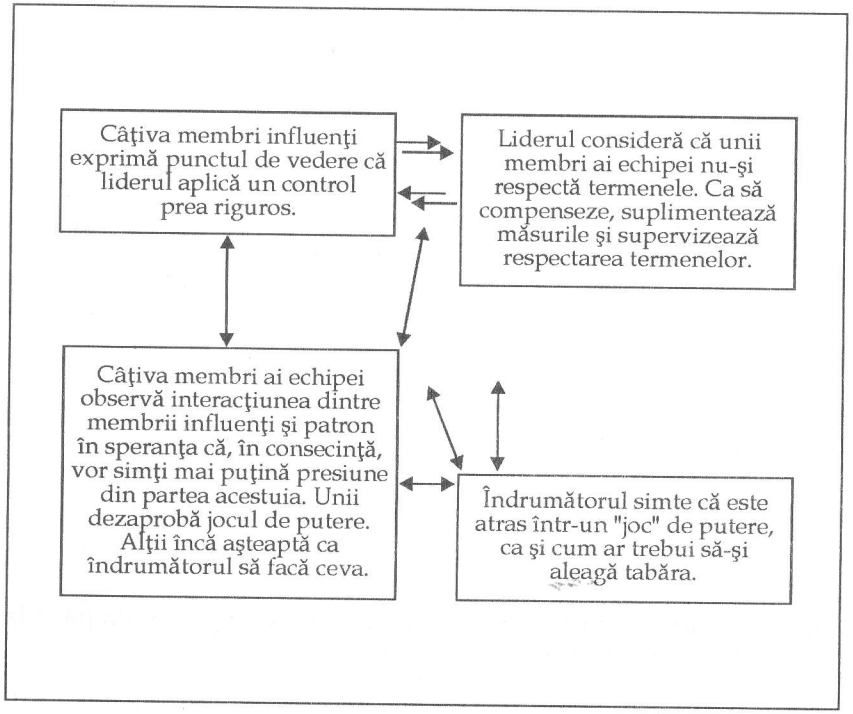
plexe etc. Într-o echipă formată din zece persoane pot exista până la 45 de relaţii diferite între doi dintre membrii ei.

Pentru a ieşi din impas, în exemplul citat mai sus, îndrumătorul trebuie să aducă echipa în situaţia de a-şi exprima complexitatea interactivă firească şi de aşteptat. Pentru aceasta, îndrumătorul trebuie să-i solicite echipei şi liderului să iasă din poziţiile în care par să se fi blocat şi să pună altceva în loc, pentru a izbuti să meargă mai departe. El trebuie să urmărească mai ales ca fiecare părere personală exprimată să fie bine formulată şi diferită de celelalte.

Către un management al complexităţii

În acest proces, situaţia echipei descrise mai sus începe să pară mai complexă decât o indică prima schemă explicativă. Ansamblul descoperă că nu există doi membri care să aibă aceeaşi percepţie asupra situaţiei şi aceleaşi aşteptări de la lider.

Diagrama următoare prezintă aceeaşi situaţie, dar puţin mai complexă, dovedind că în echipă există mai multe cerinţe şi puncte de vedere decât cele exprimate, printr-o polaritate simplistă, de unul sau doi membri influenţi.



Descoperirea complexităţii interacţiunii

Aceasta ne conduce la o abordare mai complexă a sistemelor în interacţiune, fără îndoială mai apropiate de realitate. Rezultă din acest exemplu că este mai util pentru îndrumător să se concentreze asupra structurii sau *formei* interacţiunilor dintr-o echipă decât asupra *conţinutului* punctual prezentat de unii din membrii ei.

Concentrarea asupra formei interacţiunilor conduce la un coaching asupra a ceea ce se întâmplă între *toţi* membrii echipei, pe când concentrarea asupra *conţinutului prezentat de câţiva membri* conduce mai degrabă la un coaching individual, prin intermediul unei interfeţe reduse.

Concentrarea asupra formei interactive complexe îi angajează în mod automat aproape pe toţi membrii echipei şi ridică întrebări asupra co-responsabilităţii ansamblului.

Exemple

- Ce avantaje pot decurge din rolul de observator?
- Ce avantaje pot decurge din poziţia de victimă (ţap ispăşitor)?
- Ce avantaje există prin asumarea rolului de salvator?
- Care este strategia persecutorului?
- Ce are de câştigat liderul?
- În ce măsură îl priveşte personal pe îndrumător?

La extremă se poate considera cel mai adesea că *forma interacţiunilor determină fundamentele caracteristice ale unei echipe.* Echipele pot fi asemănătoare prin structura lor aparentă, de exemplu două restaurante ce fac parte dintr-un lanţ. Dar *rolurile* asumate de unii din membri şi *forma* care urmează interacţiunile din fiecare echipă vor fi întotdeauna diferite. (Ele vor fi caracteristica profundă a fiecărui restaurant.)

La fel se întâmplă şi într-un spectacol de pe Broadway, cu rolurile actorilor şi cu forma interacţiunilor dictate de piesa pusă în scenă. Unul dintre actori poate pleca, poate fi înlocuit, dar spectacolul poate continua fără probleme. Schimbarea actorilor nu modifică mare lucru la nivelul interacţiunilor şi al rezultatului lor. "Spectacolul trebuie să continue". Îndrumătorul constată ceva aproape identic în numeroasele procese interactive din mijlocul echipelor.

În unele organizaţii "trecutul personal" pare să fi fost şters de mult timp, de-a lungul numeroaselor mutaţii, restructurări, re-configurări ori re-inginerii. Dar cu vremea, se pare că numai oamenii au părăsit sau şi-au schimbat posturile. Trecutul rezidual colectiv continuă să fie prezent în "formele" interactive.

Este de fiecare dată acelaşi "spectacol care continuă", cu o interpretare caracterizată de interacţiuni specifice, proprii echipei, chiar organizaţiei.

În timpul şedinţelor de echipă, a supervizărilor, *forma* interacţiunilor dintre roluri aproape previzibilă la unele echipe creează impresia

de repetiţii fără de sfârşit ale aceluiaşi proces interactiv, indiferent de subiectul de pe ordinea de zi.

Coachingul de echipă constă tocmai în a ajuta echipa să-şi schimbe "spectacolul" colectiv, procesul interactiv repetitiv, mai mult decât să schimbe persoanele sau interpretările personale ale rolurilor de către fiecare actor din piesă.

De îndată ce îndrumătorul alege să se axeze pe o anumită interacţiune din echipă, de regulă este bine să-i implice pe toţi membrii în această acţiune. Procesele în desfăşurare, interacţiunile sterile dintre câteva persoane şi reproducerea rolurilor obişnuite nu sunt decât rareori cauzate de un singur membru sau doar de unii dintre ei, ci privesc întreaga echipă.

Indicatorii de angajament

Unul dintre punctele importante pe care trebuie să-l evalueze îndrumătorul echipei este gradul de angajament al membrilor faţă de echipă, ca sistem, şi faţă de rezultatele acesteia. De cele mai multe ori echipa foloseşte noţiunea de angajament pentru a-şi exprima frustrarea în privinţa comportamentului unor membri, a prezenţei lor, a respectării termenelor, a calităţii eforturilor lor sau a altor criterii câteodată destul de vagi.

Există unii "indicatori" care permit aflarea gradului de angajament al membrilor faţă de echipă şi care ajută la clarificarea şi dezvoltarea noţiunii de angajament. Aparent aceşti indicatori sunt mai mult sau mai puţin inter-culturali, necesitând câteodată o simplă clarificare la nivelul echipei.

Indicatorii se referă la ceea ce se numeşte câteodată "regula jocului", etica, angajamentul sau chiar profesionalismul din cadrul echipei. Ei se află în relaţie directă cu anumite dimensiuni specifice muncii în echipă, pe care le vom relua în capitolele următoare: spaţiu-timp, energie, rezultate.

Cei trei indicatori de management din categoria **spaţiu-timp** privesc capacităţile reale ale echipei şi ale fiecărui membru de a-şi gestiona timpul într-un cadru precizat.

- **Punctualitatea** este capacitatea de a sosi undeva la timp şi de a presta o muncă într-o anumită perioadă de timp, până la ora solicitată. Cei care au probleme în acest domeniu întârzie de regulă la şedinţe şi, în general, nu reuşesc să respecte termenele. Ei le provoacă frustrări celorlalţi membri, care respectă termenele şi programele. Ei vor considera că întârziaţii sunt mai puţin implicaţi în atingerea obiectivelor, mai puţin angajaţi faţă de echipă.
- **Prezenţa** este capacitatea de a rămâne concentrat în timpul şedinţei, evitând convorbirile telefonice, ieşirile neaşteptate, discuţiile aparte sau orice altă formă de întrerupere provocată de un membru, de echipa însăşi sau de cineva din afară.
- **Confidenţialitatea** se referă la capacitatea de a păstra secretul asupra a ceea ce se spune în grup şi de a păstra în interior resursele de care dispune şi care nu trebuie să iasă afară. Împărtăşirea informaţiilor sau resurselor cu cineva din afara echipei poate fi considerată o încălcare a unei reguli de confidenţialitate, care poate pune echipa în pericol.

Indicatorii următori se referă la capacităţile echipei şi ale fiecărui membru de a depune energia necesară atingerii obiectivelor colective.

- **Reactivitatea**, ca şi pro-activitatea, este capacitatea de a acţiona într-un mod adecvat şi imediat cu scopul de a îmbunătăţi rezultatele, indiferent care este domeniul de intervenţie şi competenţele persoanei sau echipei. Reactivitatea acţionează în domeniul solidarităţii colective orientate spre rezultate.
- **Confruntarea** este capacitatea de a formula o dezaprobare într-un mod pozitiv şi hotărât cu privire la comportamentul inadaptat al unui membru sau al echipei, în lumina exigenţelor profesiunii sau a domeniului de activitate, cu scopul de a spori nivelul eficacităţii.

  Dacă membrii unei echipe sunt responsabili şi angajaţi, nu rămân nepăsători faţă de un comportament individual sau colectiv inadecvat şi nu aşteaptă intervenţia liderului ori degradarea situaţiei.

- **Asiduitatea** se referă la capacitatea de a rezista sau de a continua în timp. Este factorul de perseverenţă în dezvoltarea comportamentelor profesionale adecvate, enumerate mai înainte. Un comportament profesional eficace dar episodic nu este realmente suficient.

Aceşti indicatori sunt adesea impliciţi în cercurile profesionale şi ancoraţi în spiritul fiecăruia. Îndrumătorul poate permite fiecăruia să-şi cunoască *în timp real* propriul angajament măsurabil, precum şi pe al echipei, ajutând ansamblul să-l dezvolte.

Se constată că aceste "reguli de joc" implicite sunt "mai mult sau mai puţin" respectate de întreaga echipă, generează dezaprobări sau frustrări în funcţie de nivelul de exigenţă al unora sau al altora şi necesită o reamintire repetată.

> ***Capcană***
>
> Rolul îndrumătorului echipei nu este nici să acţioneze ca un jandarm, nici să facă o simplă listă a acestor indicatori.

Este preferabil să adopte poziţia de însoţitor în subiectele care merită reflecţie şi angajament din partea fiecărui membru al echipei. Indiferent de maturitatea echipei în raport cu ansamblul acestor indicatori, este util ca îndrumătorul să o ajute să-i transpună în mod explicit. Acest lucru duce la clarificarea aşteptărilor fiecăruia faţă de ceilalţi, ca şi a angajamentelor individuale din cadrul unei echipe dinamice.

Există şi alţi indicatori care se referă la capacitatea echipei de a respecta anumite limite etice. De cele mai multe ori, în contexte interculturale (dar câteodată chiar şi în cadrul aceleiaşi culturi), acest lucru impune o clarificare. Unii indicatori par evidenţi, dar practica din diferite organizaţii internaţionale şi din diferite culturi a demonstrat că multe echipe au nevoie să li se reamintească principiile esenţiale ale comportamentului colectiv şi să li se indice limitele acceptabile în mediul social sau în general.

Primul indicator se referă la autocontrol sau la capacitatea de stăpânire a propriilor emoţii, în sensul limitării "**trecerii la fapte**". Este vorba în primul rând de stăpânirea impulsurilor de furie şi violenţă (verbală sau fizică), ca şi a sentimentelor de atracţie ori de seducţie în raporturile cu membrii echipei (cum ar fi hărţuirea sexuală).

Acest indicator are relevanţă pentru multe dintre "neînţelegerile" interculturale ori pentru numeroasele eşecuri în exporturi.

Al doilea indicator se referă la **consumul unor substanţe** care influenţează capacităţile mentale, cum ar fi drogurile tari sau slabe, alcoolul, tutunul ori, în general, abuzul de orice altă substanţă cu un efect nefast asupra sănătăţii fizice sau mentale.

Scopul acestor indicatori este să reamintească echipei de existenţa unor linii de conduită clare şi de necesitatea de a le respecta. În general se constată că dacă unul dintre aceste principii etice nu este respectat într-un sistem (cum ar fi familia), toate celelalte principii pot fi încălcate. În cercurile care acceptă abuzul de alcool se manifestă şi o oarecare derapare către violenţă sau către diferite forme de hărţuire.

Evident, rolul îndrumătorului este de a modela un comportament corect şi de a rămâne vigilent pentru a repera şi folosi aceşti indicatori într-un mod pozitiv şi hotărât. Echipa este astfel asistată în abordarea adoptată şi în conduita sa etică şi profesională, când nevoia de îndrumare se dovedeşte folositoare şi necesară.

2. INSTRUMENTE STRUCTURALE PENTRU COACHINGUL DE ECHIPĂ

COACHINGUL DE ECHIPĂ "AICI ŞI ACUM"

De obicei se afirmă că, pentru a asista o echipă, un îndrumător avizat se plasează hotărât în poziţia "aici şi acum". Astfel, el aderă la realitatea muncii operaţionale efectuate de echipa-client pentru a o asista să-şi dezvolte potenţialul şi să devină mai performantă.

Simplu spus, aceasta înseamnă mai întâi a asculta ce se întâmplă *între* oameni în timpul şedinţelor echipei; apoi ceea ce se produce în interacţiunile *dintre* ei, pentru a asista echipa în căutarea performanţelor.

Această primă definiţie subliniază necesitatea capacităţii de ascultare activă şi a disponibilităţii creative din partea îndrumătorului echipei. Dar după ce îşi exercită capacitatea de a asculta şi de a observa "baletul" sistemic al echipei, cum poate îndrumătorul să folosească în mod concret ideea de "aici şi acum"?

Mai tehnic, acţiunea îndrumătorului din "aici şi acum" ajută echipa să-şi conştientizeze modul de a fi şi de a face, plasându-le în două dimensiuni fundamentale foarte diferite şi adesea complementare:

- "Aici" se referă la gestionarea interacţiunilor echipei în spaţiul ei, în teritoriul ei sau chiar în geografia ei. "Aici" se referă la dimensiunea strategică sau chiar "politică" a geografiei echipei.

Această dimensiune apare în spaţiul intern al echipei şi în cel al interacţiunilor ei cu mediul. La fiecare şedinţă, observaţia şi intervenţia îndrumătorului se referă la ceea ce se petrece în spaţiul evolutiv în care acţionează echipa.

- "Acum" se referă la gestionarea timpului, ritmurilor şi cadenţei muncii în echipă. "Acum" se referă la gestionarea termenelor şi dimensiunii temporale a proiectelor echipei, oricare ar fi acestea, succesive sau simultane, spontane sau planificate, în cicluri mai mult sau mai puţin precise, de la început până la sfârşit.

După ce echipa devine conştientă de propriile ei obiceiuri şi strategii în gestionarea spaţiului şi/sau a timpului, îndrumătorul trebuie să o ajute să descopere cum se "administrează" mai bine, într-una sau alta dintre cele două dimensiuni. Aceste două dimensiuni sunt de o importanţă primordială, fundamental structurante, dacă nu structurale.

Concret, pentru a ajuta echipa să se dezvolte, participarea îndrumătorului la o serie de şedinţe desfăşurate "in situ" (dimensiunea spaţială) sau "în timp real" (dimensiunea temporală) îi asigură acestuia un teren privilegiat de observaţie şi intervenţie.

Acesta este coachingul din "aici şi acum", prezentat mai jos în fiecare dimensiune, detaliat şi cu exemple.

SPAŢIUL ÎN COACHINGUL DE ECHIPĂ

Geografia echipei

În şedinţe este foarte util ca îndrumătorul să observe geografia echipei-client. O viziune teritorială asupra echipei, văzută ca un "mobil" artistic şi instabil sau ca o constelaţie dinamică, îi permite

îndrumătorului să obţină indicaţii precise despre afinităţile, antagonismele, coaliţiile, clanurile şi subgrupele dintr-o echipă.

În primul rând, în cadrul unei şedinţe de echipă, observarea poziţiei geografice a fiecărui membru în raport cu ceilalţi permite reperarea relaţiilor, coaliţiilor şi antagonismelor subiacente care influenţează interacţiunile din interiorul ei. De exemplu, putem spune din capul locului că într-o sală de şedinţe poziţiile geografice ale membrilor echipei în raport cu liderul ei ori cu îndrumătorul nu sunt niciodată întâmplătoare.

> *Exemplu*
>
> La începutul unei şedinţe, îndrumătorul remarcă felul în care s-au aşezat participanţii în sală, propunându-le să-şi observe şi ei locul şi ceea ce le sugerează acesta. Imediat un participant intervine şi-i spune că acesta nu-i sugerează nimic, pentru că, sosind ultimul, a ocupat ultimul loc liber din sală. Se întâmpla însă că tocmai această persoană să fie ultima recrutată de echipă.

Dar să mergem mai departe:

- Cine se aşează lângă cine şi în faţa cui?
- Care sunt subgrupele compuse din membrii învecinaţi?
- Cine gravitează adesea în jurul liderului?
- Care sunt spaţiile sau "rupturile" din geografia grupului?
- Cine se aşează în faţă şi cine în spate?
- Cine îşi schimbă locul în mod regulat şi cine şi-l păstrează?
- Cine se poziţionează la extremităţi?
- Cine rămâne în afara cercului şi cine se plasează în centru?

> *Capcană*
>
> Observând geografia ansamblului, nu trageţi concluzii pripite. O dispunere geografică poate sugera dinamici de echipe foarte diferite (în mod excepţional, şi o ţigară de foi este, câteodată, realmente o ţigară de foi).

Strategiile geografice care pot fi observate de-a lungul unui coaching de echipă şi care se repetă în timpul pauzelor de cafea ori de masă sunt indicatori excelenţi ai relaţiilor, chiar ai reţelelor de influenţă din sistemul clientului.

> *Exemplu*
>
> Indiferent de rezultatele observaţiei, a asista la mobilitatea echipei păstrând un principiu al "circularităţii[1]" este un excelent instrument de transformare a sistemului.

Strategia de intervenţie constă în a le sugera deschis membrilor echipei să-şi schimbe locurile, cerând unuia sau altuia să se mute mai spre centru sau dimpotrivă, mai spre exterior.

Aceasta permite:

- să se scoată în evidenţă şi să se descompună coaliţiile dintre participanţi;
- să fie ajutat cineva care are obiceiul să stea prea aproape de un coleg sau de lider să ia o oarecare distanţă;
- să fie integrat un membru al echipei de obicei exclus;
- să se dezvolte în echipă capacitatea de adaptare şi deschiderea spre schimbare.

Bineînţeles, în contextul acestei acţiuni geografice, este util ca îndrumătorul de echipă să ţină cont şi de propria sa poziţie geografică în mijlocul sistemului şi, la nevoie, să ştie să şi-o modifice în mod deliberat.

Poziţionarea îndrumătorului de echipă

Îndrumătorul poate el însuşi să provoace sau să modeleze o mobilitate relativă în mijlocul echipei-client, evitând să se aşeze în mod repetat în acelaşi loc sau lângă aceeaşi persoană.

[1] Noţiune dezvoltată în profunzime în Capitolul 5.

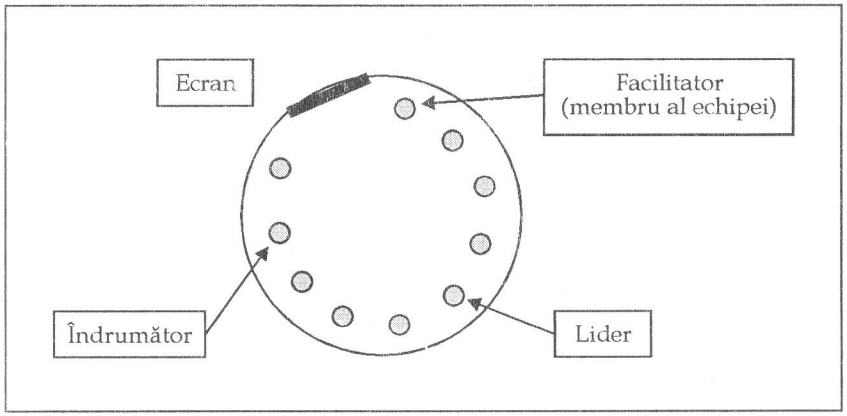
El poate modela un comportament flexibil, sesizând care sunt oportunităţile de schimbare a locului, luându-şi scaunul şi plasându-l în locuri din care să aibă de fiecare dată un alt unghi de vedere, pentru a modifica echilibrul sălii şi pentru a facilita astfel mobilitatea şi circularitatea.

> *Exemplu*
>
> În timpul şedinţelor cea mai bună poziţie pentru îndrumător este fie în afara cercului, fie în cerc, în calitate de co-participant.

În afară de unele excepţii rare (de exemplu în modelarea unui rol pe parcursul unei şedinţe), în coachingul de echipă plasarea în centrul acţiunii pentru a conduce, ajuta sau ghida echipa nu are eficacitate.

Dacă îndrumătorul conduce sau animă echipa în timpul şedinţelor, aceasta contribuie la întărirea dependenţei acesteia de îndrumător şi, în consecinţă, de lider. O asemenea poziţie frânează dezvoltarea autonomiei echipei, capacitatea ei de a se "auto integra".

La fel se întâmplă şi când echipa se centrează pe rezultatele ei, pe urmărirea acestora, pe deciziile ei. Administrarea acestor procese câştigă în eficienţă dacă sunt efectuate de echipa însăşi.



Poziţionarea îndrumătorului în cadrul supervizării şedinţelor

În concluzie, cea mai bună poziţie geografică pentru un îndrumător este deseori o situaţie "ne-centrală", periferică, chiar în exteriorul grupului.

Este câteodată foarte util ca îndrumătorul să-şi specifice clar opţiunea cu privire la poziţionarea sa geografică şi să clarifice diferenţele.

> *Exemplu*
>
> "Când mă aşez în cerc, intervin în calitate de participant şi aştept să fiu condus de animatorul şedinţei. Când mă poziţionez în afara cercului, o fac ca să observ procesele în acţiune, şi nu trebuie să mă solicitaţi să particip".

Utilizarea strategică a poziţionării geografice îi permite îndrumătorului să ajungă la o conştientizare a locului său în cadrul interacţiunilor din sistem, iar apoi să o modifice, creând mobilitate în cadrul sistemului. Această strategie este utilă pe *tot* intervalul petrecut în mijlocul echipei-client.

> *Capcană*
>
> Un participant îl atrage adesea pe îndrumător în discuţii între patru ochi şi-l acaparează în timpul pauzelor de masă sau al altor întreruperi, punându-i întrebări sau oferindu-i informaţii complementare.

Dacă e vorba de o informaţie sau de probleme cu o oarecare miză, oricât de mică, este bine ca îndrumătorul să-i ceară participantului să le prezinte şi în faţa întregii echipe, când se reia lucrul în sală. Ca să se asigure că face acest lucru, este bine să-i dea în mod explicit cuvântul de îndată ce grupul se reuneşte din nou. Astfel se acordă o importanţă mai mare schimburilor colective în raport cu cele dintre doi sau trei membri.

Comportamentul de modelator al îndrumătorului permite reechilibrarea comunicării colective în anumite echipe, în care o bună parte

din schimburi au loc între două sau trei persoane, în culise, eventual în prezenţa liderului.

> *Capcană*
>
> Îndrumătorul poate considera că, pe durata pauzelor de masă, se află "în afara contractului", aşa că îşi poate permite să dezvolte o relaţie privilegiată cu un membru sau altul al echipei, care i-a captat interesul.

Este cert că restul echipei va descoperi acest comportament preferenţial şi va încerca să-l interpreteze: să fie vorba oare de o relaţie privilegiată, de un interes particular sau de o tentativă de seducţie? De dezvoltarea unei coaliţii cu scopul de a satisface un obiectiv sau un interes personal? Indiferent care ar fi, felul în care îi este perceput comportamentul îndrumătorului poate slăbi poziţia acestuia.

Mai mult, dacă îndrumătorul doreşte să ceară ceva personal unui membru al echipei, el trebuie să o spună deschis, în faţa grupului, în văzul şi auzul tuturor.

Modelarea poziţiilor strategice şi utilizarea geografiei sălii pentru a îndruma echipa îi face pe oameni să conştientizeze faptul că fiecare poziţionare influenţează interacţiunile din cadrul ansamblului.

> *Exemplu*
>
> Îndrumătorul poate sugera ca de fiecare dată şedinţele să fie organizate în alt loc. Fiecare nou loc devine o oportunitate ca echipa să devină mai mobilă. Mobilitatea şi schimbarea în cadrul geografiei antrenează schimbări şi în modurile interactive. În replică, aceasta dezvoltă o mai mare creativitate şi reactivitate.

A acţiona asupra aspectului geografic în şedinţă oferă un excelent prilej de a sugera echipei să ia în considerare mediul ei profesional, cum ar fi aranjarea birourilor şi proximitatea sau distanţarea membrilor echipei. În anumite cazuri, echipele au optat pentru

reamenajarea mediului de lucru, astfel încât să poată face mai multe schimbări.

Principiul circularităţii aplicat geografiei echipei este un mijloc foarte eficace de înlăturare a deprinderilor relaţionale vechi şi a rutinelor de comunicare. Prin provocarea unei noi proximităţi sau distanţări între anumiţi membri, se creează noi relaţii şi interfeţe, ceea ce îi permite echipei să acceadă către noi percepţii şi soluţii.

Triunghiularea

Triunghiularea este un instrument comportamental pe care îl poate aplica îndrumătorul de echipă ca să creeze circularitatea sau mobilitatea din cadrul schimburilor dintre participanţi.

Acest instrument folosit în coachingul de echipă, atât în şedinţele supervizate, cât şi în cadrul atelierelor dedicate, poate modela un comportament facilitator pentru toţi membrii echipei, mai ales în timpul şedinţei. Este în acelaşi timp un instrument practic de coaching de echipă şi o metodă de dezvoltare a fluidităţii şi interacţiunii dintre membrii sistemului clientului. Metoda constă în evidenţierea comportamentelor simple, direct implicate în crearea, redirecţionarea sau stimularea "circularităţii" sau fluidităţii în comunicarea dintre membrii echipei.

Exemplu

O discuţie se prelungeşte din următoarele motive:

- un membru îşi tărăgănează prea mult prezentarea;
- un altul îşi apără cu insistenţă şi în amănunţime punctul de vedere;
- doi sau mai mulţi membri se angajează într-o dispută pentru a convinge echipa să aleagă poziţia celui mai puternic;
- o bună parte a echipei este pasivă, circularitatea sau fluiditatea a dispărut în folosul interacţiunii dintre câteva persoane;
- ...etc.

Tehnica "triunghiulării" constă, pur şi simplu, în folosirea diverselor moduri de deschidere a *formei* comunicării, invitând o a treia sau a patra parte să intre în interacţiune.

Polarităţile relaţionale sunt modele repetitive de comunicare, care constau în excluderea unei părţi a echipei în avantajul poziţiei dominante — atât în raport cu conţinutul, cât şi cu procesele — a unuia sau mai multor indivizi. Polarităţile pot fi contra-productive şi pot dezvălui limitele interacţiunilor din interiorul unei echipe.

Un îndrumător avizat şi competent poate devia cu eficacitate polarităţile şi poate crea circularitate în interiorul echipei, prin aplicarea câtorva comportamente de tip "triunghiular".

Exemplul I

Îndrumătorul poate urmări subtil echipa, plimbându-şi privirea asupra tuturor membrilor, în timp ce unul dintre ei vorbeşte, face o prezentare sau dezvoltă o idee.

Dacă vorbitorul simte că a reuşit să capteze şi să păstreze privirea cuiva (a îndrumătorului sau a liderului), se simte îndemnat să-şi continue discursul, acaparând atenţia interlocutorului. Se creează astfel o relaţie privilegiată — sau o polaritate — cu persoana care a "captat" privirea, cu îndrumătorul sau liderul, în timp ce restul echipei ascultă.

Plimbarea circulară continuă a privirii îndrumătorului asupra restului echipei îi sugerează interlocutorului să se adreseze întregului grup, să recunoască prezenţa celorlalţi, să-i intereseze, să le obţină participarea.

Exemplul II

Îndrumătorul poate invita pe neaşteptate în scenă un membru al echipei, solicitându-i părerea asupra unui subiect, apoi îi poate privi pe ceilalţi participanţi pentru a le provoca reacţii. Astfel el reuşeşte să re-orienteze şi să stimuleze discuţia. De pildă el poate întreba "Care este părerea ta, Michel?", iar în timp ce Michel îşi spune părerea, îi priveşte pe Henri şi pe Julie.

Când cineva — îndrumătorul sau liderul — devine principalul ascultător sau "ţinta" discuţiei, ceilalţi membri ai echipei rămân de fapt retraşi într-un rol secundar, de observator. Ei pot, încetul cu încetul, să se simtă descalificaţi, excluşi, să considere că nu-i priveşte subiectul şi să adopte diverse forme de pasivitate.

> *Exemplul III*
>
> Îndrumătorul poate oferi un punct de vedere cu totul nou şi creativ asupra unui subiect apărat cu convingere de unul dintre membri, apoi să iasă din discuţie, privindu-şi notiţele personale sau pe alţi membri ai echipei pentru a-i incita să participe.

Anumite polarităţi se caracterizează prin poziţii de "gândire unitară" sau prin focalizarea asupra unei "singure modalităţi" de rezolvare a problemei. Aceste polarităţi pot fi re-orientate de îndrumător prin formularea de propoziţii neobişnuite, de soluţii în afara regulilor sau de alte moduri diferite de gândire.

> *Capcană*
>
> Această strategie poate deveni contra-productivă, dacă îndrumătorul începe să-şi apere din tot sufletul propria idee, creând astfel o nouă polaritate, de data aceasta centrată asupra lui însuşi.

Strategiile de triunghiulare sau de "re-orientare" a dezbaterii sunt eficace mai ales dacă îndrumătorul le pune în evidenţă în cadrul echipei-client într-un mod uşor, rapid şi eficace, iar apoi le abandonează rapid.

De regulă, îndrumătorul este sfătuit să stea de-o parte în discuţiile echipei, să păstreze o distanţă neutră în raport cu conţinutul operaţional, rămânând la marginea proceselor interactive ale acesteia.

Îndrumătorul poate, de asemenea, să creeze o "triunghiulare", punând echipei următoarea întrebare legată de proces:

> *Exemplul IV*
>
> "Cât timp vă ia ca să rezolvaţi această problemă?" sau "În ce stadiu sunteţi cu deciziile pe care doriţi să le luaţi în timpul acestei discuţii?" sau "Cum aţi putea aborda această situaţie într-un mod cu totul original?".

Obiectivul acestor intervenţii ale îndrumătorului este de a modela "triunghiularea". Treptat, este vorba de învăţa echipa să-şi re-orienteze energia.

Până la urmă, cu cât echipa reuşeşte mai bine să-şi împartă singură relaţiile triunghiulare, cu atât mai puţin intervine îndrumătorul în procesul interactiv şi cu atât îşi câştigă fiecare o mai mare libertate şi creativitate, iar echipa devine mai performantă.

UN STUDIU DE CAZ

Cazul real descris pe larg mai jos este extras dintr-o secvenţă de coaching de echipă pe bază de şedinţe supervizate, aplicat asupra unei echipe de cadre de conducere departamentale. Cazul urmăreşte să ilustreze punerea în practică a câtorva dintre principiile prezentate mai sus.

Contextul

O echipă departamentală dintr-o organizaţie străină (ţară est-europeană) este în şedinţă. Membrii sunt aşezaţi în semicerc, în faţa ecranului pentru conferinţă. Subiectul din agendă se referă la prezentarea şi aplicarea unui nou sistem de evaluare anuală a personalului, condus de către DRU[2].

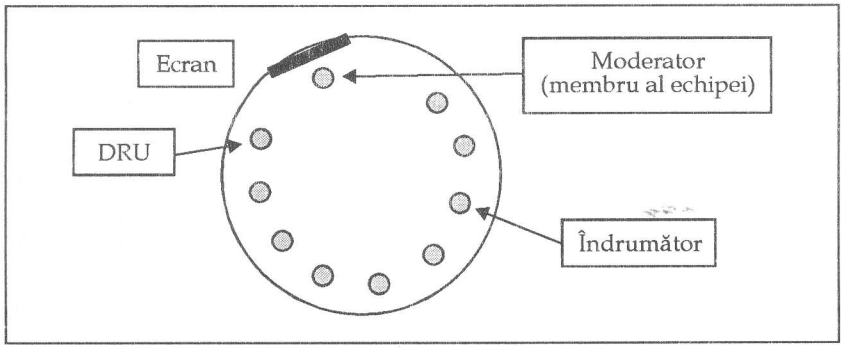
DRU este membru în echipa imediat superioară, comitetul de conducere al organizaţiei. Este prezent la şedinţă pentru această temă şi este aşezat într-una din extremităţile semicercului, aproape de

[2] Director de Resurse Umane (n.trad.)

ecran, nu departe de uşă. Poziţia lui geografică ilustrează bine poziţia lui exterioară echipei.

Îndrumătorul asistă simultan comitetul de conducere şi echipa departamentală de mai mulţi ani, prin "ateliere" organizate la şase luni, din cauza necesităţilor de deplasare. El s-a plasat în mijlocul grupului.

Şedinţa este animată sau moderată de unul dintre membrii echipei departamentului în cauză. Responsabilul oficial al acestei echipe este absent de la şedinţă, din motive medicale.



Geografia iniţială

Şedinţa dezvăluie câteva "dificultăţi de comunicare" între echipa departamentală şi DRU. După afirmaţii, această încordare pare să reflecte încordarea generală dintre Departamentul de Resurse Umane şi restul organizaţiei.

Problema

Indiferent de proiectul din trecut, DRU (ca de altfel şi echipa sa) dezvoltă în colţul său şi în calitate de expert proceduri de management al personalului pe care le "paraşutează" în organizaţie, fără a se preocupa de constrângerile şi nevoile operaţionale ale managerilor.

Chiar dacă metodele pe care le dezvoltă el sunt utile, chiar necesare, modul în care le prezintă nu convine deloc angajaţilor. Aceştia din urmă speră să fie consultaţi, chiar implicaţi în dezvoltarea noilor

proceduri şi doresc mai multă asistenţă şi pregătire pe parcursul aplicării lor.

În timp ce unii dintre membrii echipei îşi exprimă speranţele şi revendicările către DRU, acesta rămâne liniştit şi observă grupul din poziţia sa periferică.

Această poziţie geografică şi mutismul său par să accentueze o interacţiune de ţap ispăşitor în cadrul echipei (percepută de îndrumător şi eventual confirmată prin poziţia corporală mai degrabă defensivă a DRU).

Când, în sfârşit DRU ia cuvântul, o face pentru a se adresa direct îndrumătorului şi pentru a-i cere sfaturile:

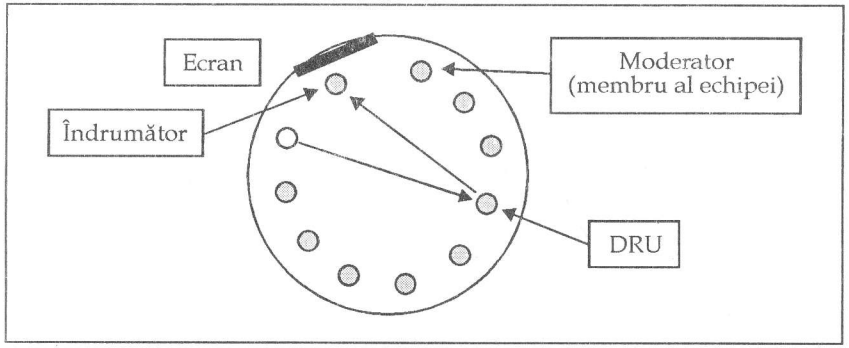
— *"După părerea dumneavoastră ce aş putea face?"*

Îndrumătorul reformulează întrebarea, plimbându-şi privirea asupra întregii echipe, vădit ignorată în timpul interacţiunii precedente:

— *"Doriţi să vă ocupaţi acum de această problemă?"*

Obţinând consimţământul general, inclusiv al DRU, îndrumătorul se ridică şi anunţă:

— *"În acest caz, vă propun să schimbăm locurile. Luaţi locul meu."* după care face schimb de locuri cu DRU, aflat iniţial la marginea grupului şi plasat acum în faţa grupului şi în faţa ecranului de conferinţă.



Mutarea strategică a actorilor

Întorcându-se către moderator, care se deplasează şi ia loc în cadrul grupului, îndrumătorul anunţă:

— *"Avem la dispoziţie pentru această problemă aproape zece minute"*

Repoziţionarea

Îndrumătorul se întoarce spre DRU şi-l întreabă:

— *"Ce diferenţă resimţiţi în noua poziţie, în mijlocul grupului?"*

Surprins de întrebare, DRU începe prin a menţiona o diferenţă de suprafaţă, legată de câmpul său vizual: nu vede aceleaşi lucruri din noua poziţie din mijlocul grupului. Vede mai bine ceea ce apare pe ecran şi mai puţin bine grupul în sine, pentru că face parte din el.

Aceeaşi întrebare a fost pusă şi altor membri ai grupului. Au fost exprimate diferite percepţii mai implicate, dintre care una se referea la o nouă apropiere: Când este "în grup", DRU este resimţit de ceilalţi membri mai mult ca un partener sau un "egal". Din locul său precedent, era perceput ca exterior grupului.

Unii membri ai grupului au precizat că în timpul şedinţelor lor, DRU nu a ales niciodată un loc *în* grup, ci se aşeza întotdeauna la marginea lui. DRU a conştientizat faptul că alegea sistematic acelaşi loc geografic, chiar şi în timpul şedinţelor comitetului de conducere, şi împărtăşeşte aceeaşi idee cu echipa. Schimburile în privinţa acestor percepţii continuă.

Îndrumătorul spune:

— *"Aceste percepţii sunt interesante"* apoi îl întreabă din nou pe DRU:

— *"Ce resimţiţi diferit în această nouă poziţie, din mijlocul grupului?"*

DRU se referă tot la noua sa percepţie vizuală asupra ecranului şi a grupului, dar nu exprimă nici o emoţie specială. Îndrumătorul insistă, aplecându-se înainte şi creând un contact vizual mai direct şi mai exclusiv cu DRU:

— *"O emoţie diferită. Nu ceea ce vedeţi, ci ceea ce* simţiţi."

După un moment de linişte, DRU îşi dezvăluie noua percepţie. El evocă un sentiment de "opresiune", de lipsa de distanţă, chiar lipsă de aer în această nouă poziţie din mijlocul grupului.

Îndrumătorul reformulează şi obţine confirmarea:

— *"Prin urmare, inserându-vă în mijlocul grupului aveţi mai degrabă senzaţii sau sentimente negative, asociate cu pierderea echidistanţei sau lipsa de spaţiu. Luaţi-vă răgazul să simţiţi cum vă afectează aceasta."*

Îndrumătorul sugerează vecinilor din imediata apropiere a DRU să se apropie de el şi mai mult.

După un moment de tăcere, reia discuţia şi-i cere DRU să privească atent membrii grupului din jurul lui, unul câte unul. Puţin câte puţin, DRU are din nou contact vizual cu fiecare membru. Când încheie turul, îndrumătorul îl întreabă:

— *"În noua dumneavoastră poziţionare din mijlocul grupului, în afară de ceea ce pierdeţi, percepeţi posibilitatea unor sentimente noi, pozitive sau posibilitatea unui nou potenţial, care vă lipseau în locul anterior?"*

DRU confirmă că se simte mai apropiat de ceilalţi, că simte o oarecare jenă din cauza proximităţii, dar şi că s-ar putea să aibă o comunicare mai directă din noua sa poziţie. El afirmă de altfel că nu bănuia că o diferenţă între poziţiile geografice din cadrul unei şedinţe ar putea să-i influenţeze astfel percepţia asupra celorlalţi şi asupra reţelei de relaţii.

Îndrumătorul solicită atunci celorlalţi membri ai grupului să exprime ce simt în raport cu noua poziţie a DRU şi a potenţialului pe care îl dezvăluie.

După câteva comentarii, îndrumătorul propune grupului să facă paralele între munca efectuată şi locul real al departamentului de resurse umane din organizaţie în raport cu alte departamente. Propune membrilor grupului să sugereze diferite moduri de a materializa o repoziţionare a DRU în interiorul organizaţiei care le-ar conveni şi lor, şi organizaţiei.

În timpul acestei discuţii, îndrumătorul se ridică şi îşi mută scaunul pentru a se repoziţiona la marginea grupului; cu un gest către moderator, îi semnalează acestuia că animaţia care urmează este din nou sub directa sa responsabilitate.

Moderatorul conduce grupul într-o activitate practică, axată pe elaborarea proceselor mai interactive cu departamentul de resurse umane,

care ar permite membrilor acestuia să se simtă mai implicaţi în elaborarea procedurilor managementului de personal.

O explorare

Urmare acestei activităţi conduse de grup, îndrumătorul îl întreabă pe DRU dacă doreşte să meargă mai departe. La început surprins, DRU afirmă că este interesat de o aprofundare. Atunci îndrumătorul reia locul central din faţa grupului, deplasând din nou scaunul. Anunţă că are la dispoziţie pentru acest lucru cinci minute. Îl întreabă pe DRU:

— *"Acum că aţi experimentat un loc nou în mijlocul grupului, există un alt loc pe care aţi putea sau v-ar plăcea să-l încercaţi?"*

După un moment de gândire, DRU răspunde îndrumătorului "al dumneavoastră", răspuns care stârneşte râsete în cadrul grupului.

Atunci îndrumătorul spune:

— *"Pentru moment este locul meu"* (din nou râsete). *"Dar aşa cum este poziţionat, continuă îndrumătorul, scaunul meu ar putea evoca locul liderului acestei echipe, iar la nivelul organizaţiei, pe cel al PDG[3]. Acest tip de loc v-ar putea interesa?"*

După o pauză, puţin stânjenit, DRU acceptă interpretarea, spunând că fără îndoială şi la timpul potrivit ar fi mai interesat de o poziţie de lider operaţional decât de postul său actual.

Îndrumătorul îi răspunde că această opţiune de carieră ar putea fi interesantă şi îi propune să se supună unui coaching individual cu un alt îndrumător, care să-l ajute să definească mai bine ceea ce vrea să facă la timpul potrivit şi să precizeze mijloacele necesare pentru a ajunge la rezultatele dorite.

Îi atrage însă atenţia că, până una alta, locul marginal pe care îl ocupă nu-i permite:

- nici să aparţină cu adevărat grupului în calitate de membru aparte;

[3] Preşedinte Director General

- nici să experimenteze un loc de lider, care i-ar permite să facă saltul (sau trecerea) către conducerea directă a grupului.

Mai mult, locul periferic pe care l-a ales nu convine nici celorlalţi membri ai grupului, care nu ajung să stabilească cu el o interacţiune sau o colaborare fructuoasă.

Îndrumătorul îi propune DRU, cu ajutorul grupului prezent şi probabil discutând cu colegii săi din comitetul de conducere, să încerce să găsească o poziţie de parteneriat, care ar corespunde mai bine plasării sale funcţionale în cadrul organizaţiei şi care ar conveni mai bine aşteptărilor oamenilor.

Pentru următoarea secvenţă de lucru, îndrumătorul cedează moderatorului spaţiul de conducere a şedinţei şi se deplasează cu scaunul în afara grupului şi a semicercului, în postura de observator, semnalând că nu va mai interveni.

Aşa cum ilustrează secvenţa de mai sus, coachingul de echipă din "aici" necesită, prin urmare, observarea şi manipularea a ceea ce am putea numi "geografia politică" a echipei.

Acest lucru poate include indicatori care dezvăluie sau ilustrează relaţia echipei cu mediul din care face parte. Aici este vorba de interacţiunile care au loc cu mediul şedinţei, poziţia sau geografia sălii sau clădirii, utilizarea resurselor aflate la dispoziţie, abundenţa lor, calitatea sau absenţa lor, întreruperile utile sau distructive provenite din exterior.

- O astfel de intervenţie geografică este adesea resimţită ca foarte reală şi concretă. Nu rareori, urmare unui coaching centrat pe dimensiunea teritorială, o echipă decide să-şi redecoreze sau să-şi reamenajeze spaţiul profesional, pentru a-şi conduce mai bine interfeţele cu mediul, să schimbe amplasarea birourilor unor membri, chiar să se mute în cu totul alt loc, pentru a modela un mediu intern mai propice pentru eficacitatea şi reuşita colectivă.
- Abordarea geografică a coachingului de echipă este, în fapt, un instrument adaptat în mod special pentru asistarea organizaţiilor aflate în tranziţie, care îşi pun aproape sistematic problema modificării parametrilor teritoriali.

Activitatea în subcomisii

Există încă un mod de "triunghiulare", acţionând asupra constituirii (sau formării) echipei şi a geografiei sale colective din timpul şedinţelor.

La un moment dat şi din anumite motive, îndrumătorul poate propune echipei-client să lucreze pe subgrupe sau subcomisii timp de o secvenţă.

Primul motiv, cel mai evident, pentru formarea de subgrupe sau subcomisii este crearea condiţiilor care să îmbunătăţească schimburile sau comunicarea în cadrul unei echipe foarte consecvente.

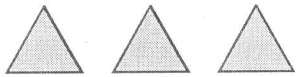
Grupurile mari tind într-adevăr să-i intimideze pe unii oameni, să limiteze sau să formalizeze schimburile. Din acelaşi motiv, grupurile mari favorizează polarităţile relaţionale şi limitează fluiditatea schimburilor.

În acelaşi timp, înainte să se treacă la activităţi pe subgrupe, este util să se reflecteze la sensurile *simbolice* oferite de o configurare sau alta.

Exemplu

Pentru a efectua o muncă pregătitoare de instruire sau de studiu a unei decizii, îndrumătorul poate face următoarele lucruri:

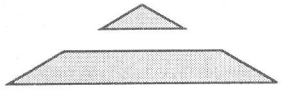
- Propune echipei de conducere, formată din reprezentanţii a trei divizii operaţionale, să efectueze pregătirea pe trei subgrupe, fiecare reprezentând interesele unei divizii.



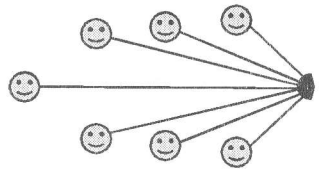
Trei subgrupe paralele, care reprezintă fiecare interesele unei divizii

- Propune unei echipe de conducere "lărgită", cuprinzând nivelurile 1 şi 2, să efectueze această activitate în două subgrupe, fiecare constituită din câte un singur nivel ierarhic.

Două subgrupe ierarhice, care acţionează fiecare pentru clarificarea cadrului de referinţă



- Propune unei echipe ai cărei membri au înclinaţii spre lucrul individual să reflecteze fiecare separat în faţa unei coli de hârtie, după care să facă schimb de idei în plenul grupului.



Activitate pregătitoare individuală, pusă ulterior în comun

Fiecare dintre aceste exemple ilustrează felul în care îndrumătorul de echipă propune o *formă* de lucru care corespunde structurii reale a echipei. Dacă *forma* de lucru în subgrupă "se suprapune" pe realitatea echipei-client, aceasta va permite o mai bună formulare a *fondului* preocupărilor, respectând diferenţele esenţiale.

De asemenea, în toate cele trei cazuri menţionate mai sus se convine adesea să se ceară liderului să reflecteze singur, separat.

Capcană

Numeroase echipe propun opusul strategiei sugerate mai sus, formând subgrupe mai mult sau mai puţin "transversale", care tind să atenueze sau să elimine diferenţele importante, intrinseci, ale echipei.

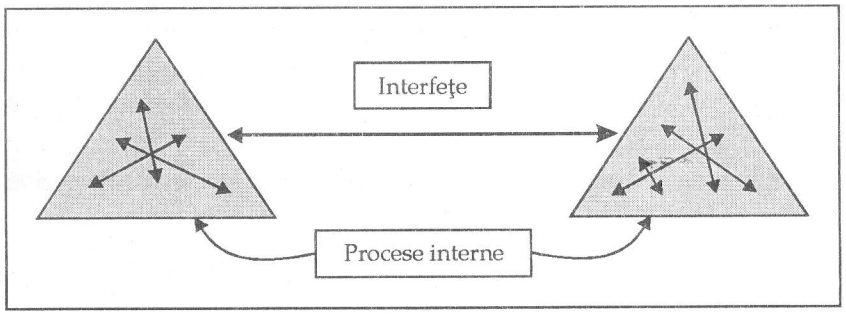
Cu excepţia unor situaţii speciale, este preferabil să se scoată în evidenţă sau chiar să se sublinieze divergenţele inerente realităţii cotidiene, cu scopul de a îndruma echipa asupra modalităţii de tratare a acestora, în loc să se urmărească anularea diferitelor conflicte de interese prin formarea de subgrupe "armonioase", aflate tot timpul "în consens".

Totodată, modul de configurare pe subgrupe poate corespunde unei anumite cercetări strategice. De pildă, dacă echipa de conducere are de gând să opereze o reorganizare a companiei, îndrumătorul poate să propună o experimentare parţială a acesteia.

Exemplu

O organizaţie internaţională structurată pe patru divizii în funcţie de ţările implicate doreşte să se reorganizeze în *două business units* (unităţi de afaceri) pe familii de produse.

În pregătirea acestei "reconfigurări" a organizaţiei, îndrumătorul propune să se lucreze pe *două* subcomisii, fiecare alcătuită din participanţii interesaţi de viitorul uneia sau a alteia dintre familiile de produse.



Subcomisii = noi divizii

Dincolo de producţia în sine ori de conţinutul muncii fiecărui subansamblu, analiza proceselor de muncă din cadrul celor două subcomisii şi a interfeţelor lor permite mai târziu să se experimenteze anumiţi parametri ai noii structuri.

Procesele de muncă din cadrul celor două subgrupe şi de la interfeţele lor pot dezvălui forţele şi limitele din cadrul unităţilor de afaceri şi din interacţiunile lor.

Acest exerciţiu strategic permite comitetului de conducere să testeze efectele noii geografii, indirect, prin intermediul subcomisiilor "metaforice", înainte să-şi aplice ideile în realitate.

În timpul lucrului pe subgrupe, este indicat ca fiecare subgrupă să-şi prezinte *în scris* activitatea sau opţiunile de decizie.

Este de aşteptat ca fiecare subgrupă să propună o listă de opţiuni de decizii aplicabile la întreaga echipă. În tot acest timp, pentru a sublinia caracterul de delegare al procesului, liderul şi îndrumătorul rămân în afara grupurilor (o oportunitate excelentă pentru a-l îndruma individual pe lider).

Când se reunesc cele două grupuri, listele scrise se distribuie întregului grup, iar liderul se angajează să valideze deciziile cât mai curând.

Capcană

După activitatea efectuată separat, când se reuneşte întreaga echipă, oamenii doresc în general să *prezinte* ceea ce au făcut în cele două subgrupe. În acest caz, prezentarea constă adesea în rediscutarea şi chiar renegocierea tuturor deciziilor.

Procesul muncii pe subgrupe dezvăluie câteva principii referitoare la şedinţe: pentru fiecare membru al echipei se poate presupune uneori că adevărata motivaţie personală de a dori să participe la şedinţe este mai ales să nu-i scape nimic de sub control. Împărţind echipa pe subgrupe, membrii ei sunt puşi în situaţia ca măcar o parte din discuţii şi decizii să scape de sub controlul lor şi ca fiecare să se încreadă în capacitatea celuilalt grup de a le analiza şi de a alege soluţii, pe care să le propună întregului grup.

Capcană

Echipele solicită adesea ca subgrupele să fie formate din membri reprezentând diferite sectoare de responsabilitate. Această abordare poate totuşi să menţină un control indirect asupra deciziilor celeilalte subgrupe.

Este însă mult mai avantajos ca fiecare subgrupă să fie compusă din "experţi" orientaţi spre rezultate şi foarte diferiţi de cei din cealaltă subgrupă, pentru ca abordările propuse şi rezultatele obţinute să fie realmente diferite şi pentru a se crea o "triunghiulare".

Capcană

Păstrarea la fiecare şedinţă a aceleiaşi configurări ar duce la crearea a două subechipe, fiecare cu structura ei, cu modurile ei de gândire şi cu structurile ei interactive. Este important ca îndrumătorul să ceară echipei să aibă grijă ca la fiecare şedinţă subgrupele să fie diferite.

Acest tip de coaching poziţionează liderul şi îndrumătorul într-un context de delegare. Dacă subgrupele sunt obligate să-şi acorde reciproc încredere, îndrumătorul şi liderul au şi ei încredere în echipă, ca întreg. Reamintim că întotdeauna liderul este, bineînţeles, decidentul final, validând deciziile sau recomandările înainte ca echipa să le pună în practică.

Delegarea îi oferă îndrumătorului posibilitatea de a evalua cu liderul progresele realizate de echipă şi de a planifica etapele următoare. Inutil să precizăm că este important ca îndrumătorul şi liderul să împărtăşească echipei fiecare decizie luată pe parcursul şedinţelor de coaching individual, efectuate ocazional.

Timpul în coachingul de echipă

Mulţi dintre cei care lucrează în organizaţii obişnuiesc să vorbească de problemele pe care le au personal cu administrarea timpului, folosind câteva laitmotive comune: timpul pierdut în şedinţe, lipsa timpului, supraîncărcarea, termenele prea scurte, pierderea timpului în delegaţii, timpul pe care îl pierd cu alţii, nedreptăţile managementului datorate agendelor suprapuse etc.

De asemenea, se constată de obicei că *echipele* în care este furat acest timp atât de preţios nu fac nimic ca să-l gestioneze mai bine *împreună*. Prea adesea administrarea timpului este considerată o problemă personală, care nu poate fi rezolvată decât individual sau în doi.

Totuşi este posibil şi chiar mai practic şi mai operaţional să se găsească soluţii la problemele de administrare a timpului dacă sunt definite ca probleme de echipă. Astfel s-ar putea găsi soluţii colective.

Timpul unei echipe aparţine în primul rând colectivului. Aceasta defineşte o axă de lucru principală pentru echipa asistată de îndrumător. În coachingul de echipă observarea şi căutarea soluţiilor în domeniul administrării timpului se raportează la axa "acum" din ceea ce am numit coachingul colectiv din "aici şi acum".

În şedinţele supervizate este util să se observe concordanţa dintre ceea ce se spune şi ceea se face în privinţa utilizării timpului colectiv, iar apoi să se dezvăluie contradicţiile descoperite.

Pentru a rezolva această problemă centrală, iată ce trebuie abordat:

- un prim principiu de imparţialitate în administrarea timpului îndrumătorului de echipă în relaţia cu fiecare dintre membrii sistemului client;
- câteva instrumente mai specifice, orientate spre administrarea timpului echipei, aşa cum se manifestă aceasta în cadrul şedinţelor supervizate.

Principiul imparţialităţii

În timpul alegerilor democratice, pentru a asigura o informare imparţială, mijloacele media sunt obligate să acorde acelaşi timp fiecărui discurs sau să asigure aceeaşi acoperire mediatică pentru fiecare candidat. Sfătuim îndrumătorul să adopte acelaşi "principiu de imparţialitate" în administrarea timpului în relaţiile sale cu fiecare membru al echipei-client şi să-i ofere liderului un model privind acest comportament.

Capcană

În timpul îndrumării unei echipe se întâmplă adesea ca liderul sau unul dintre manageri să solicite un coaching individual, iar îndrumătorul să fie tentat să accepte.

În acest caz este bine să ştiţi că unul dintre nivelurile de coaching riscă să sufere consecinţe, pentru că îndrumătorul riscă să se implice prea mult:

- fie în relaţii individuale cu unii dintre membrii echipei şi să piardă astfel "distanţa" strategică de care are nevoie pentru o privire de ansamblu corectă asupra echipei;
- fie în relaţia cu întregul sistem; el riscă să subordoneze solicitările individuale mizelor echipei.

Mulţi îndrumători refuză să acorde în acelaşi timp coaching şi echipei, şi unuia dintre membrii ei, inclusiv liderului. Dacă uneori se face resimţită nevoia unui coaching individual sau dacă acesta este cerut direct, este bine ca solicitarea să fie orientată către alt îndrumător.

Pentru a dezvolta o poziţie de imparţialitate, îndrumătorul echipei trebuie să se concentreze mai ales asupra ansamblului şi să vegheze la echilibrarea echitabilă a timpului de lucru şi de relaţionare cu fiecare membru al echipei. Bineînţeles că nu este nici o problemă în a fi mai apropiat sau mai distant cu unii şi cu alţii, cu condiţia să fii la fel de apropiat sau la fel de distant cu toţi ceilalţi din cadrul echipei.

Capcană

Riscul relaţiilor privilegiate se manifestă la fel şi în "analogia familială", când unii părinţi afişează o preferinţă aparentă faţă de un copil, petrecând mai mult timp cu el şi favorizând astfel geloziile sau resentimentele celorlalţi.

În coachingul de echipă dificultăţile se amplifică rapid, dacă îndrumătorul este perceput ca fiind părtinitor, mai mult sau mai puţin atras de unii membri decât de alţii. Aceasta nu înseamnă în nici un caz că îndrumătorul trebuie să se arate mai distant, ci dimpotrivă.

Exemplu

La începutul unui coaching de echipă este interesant pentru îndrumător să creeze coaliţii autentice cu fiecare membru al sistemului client. Aceste coaliţii se pot baza pe interese foarte personale şi foarte diferite şi pot fi apoi împărtăşite cu ceilalţi, în mod public şi echitabil.

De asemenea, un membru al echipei poate fi îndrumat individual cu privire la o situaţie particulară, cu condiţia ca acţiunea respectivă de coaching să fie realizată în prezenţa echipei, iar aceasta să fie încurajată să ajute activ persoana respectivă în evoluţia ei.

Capcană

Dacă oamenii percep că există o coaliţie prea puternică între îndrumător şi lider, ei pot avea impresia că acţiunea de coaching se face mai degrabă în avantajul liderului, decât pentru a asigura dezvoltarea de ansamblu a echipei.

Poate fi foarte util ca liderul să fie asistat în rezolvarea unor dificultăţi, cu condiţia ca acţiunea respectivă să fie efectuată în prezenţa echipei sau cu toată transparenţa faţă de aceasta. Un astfel de coaching individual acordat liderului poate atrage sprijinul echipei şi poate contribui la dezvoltarea co-responsabilităţii grupului în găsirea şi aplicarea soluţiilor necesare ansamblului.

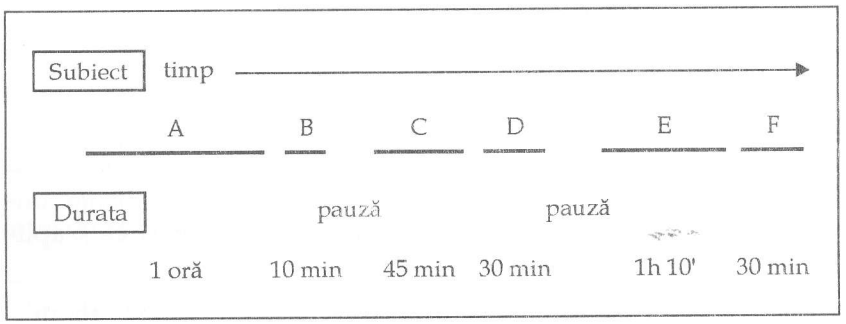
Prin urmare, un coaching personal oferit liderului, efectuat din mijlocul echipei, poate duce la dezvoltarea unei mai bune co-responsabilităţi colective. Echipa poate să pună în practică multe acţiuni, chiar poate să reducă dificultăţile liderului sau să-i faciliteze progresele. Acest tip de lucru poate fi pregătit împreună cu liderul şi serveşte la modelarea unei "etici" de dezvoltare profesională în cadrul întregii echipe. O poziţie de imparţialitate sau de echidistanţă între îndrumător şi fiecare membru al echipei este indispensabilă pentru acest gen de muncă.

Imparţialitatea în administrarea timpului de coaching este o strategie care poate oferi echipei un model pentru felul în care îşi administrează timpul propriu. Echipa poate să înveţe să dezvolte în mod echitabil *toate* interfeţele din cadrul sistemului. Această strategie se adresează într-adevăr *echipei*, pentru că favorizează creşterea ansamblului fără a privilegia pe unii dintre membrii ei în defavoarea celorlalţi.

Alocarea timpului de lucru

În timpul unui coaching de echipă, într-una din şedinţe, este util să se observe cum îşi administrează echipa diferitele intervale de timp, de exemplu pentru: o secvenţă dintr-o şedinţă, o şedinţă, o serie de şedinţe de-a lungul unui an. Reflecţiile de mai jos ilustrează diferite teme care pot fi subiectul coachingului de echipă.

Mai întâi, la nivelul unei şedinţe, este util să se observe ordinea şi durata fiecărui subiect, aşa cum apar pe agendă:



Administrarea timpului unei şedinţe

Organizarea timpului unei şedinţe oferă multe informaţii despre echipa respectivă, în mod indirect şi simbolic. Prin urmare, este util ca îndrumătorul şi echipa să găsească *sensul* agendei şedinţei: ce anume semnifică, cum se propagă şi cum se consolidează. Pentru aceasta este suficient să pună următoarele întrebări:

- Ce semnifică faptul că echipa a atribuit o anumită *poziţie* unui subiect pe agenda unei şedinţe (la început, la mijloc, la sfârşit)?
- Ce semnifică faptul că o echipă a alocat *o durată* anume acelui subiect?
- Ce subiecte nu apar pe agendă deşi ar trebui să apară?
- Care ar trebui să *nu* figureze pe agendă?

Răspunsurile la aceste întrebări şi la alte câteva pot constitui teme de reflecţie pentru echipă.

Capcană

Îndrumătorul să nu se lase condus de dezbaterile asupra responsabilităţii: cine este vinovatul? *Echipa* a ales să funcţioneze în acest mod şi aceasta are un sens. Care este sensul?

În funcţie de răspunsurile date, de conştientizarea lor, de dorinţa de schimbare, începe să apară o evoluţie:

- prin realocarea timpului atribuit fiecărei teme;
- prin schimbarea ordinii subiectelor din timpul şedinţei.

Exemplu

O companie hotelieră se întreabă de ce oare nu este în stare să-şi pună la punct departamentul comercial, cu toate că a recrutat numeroşi experţi, dar aceştia demisionează fiecare, foarte frustraţi, după numai câteva trimestre.

O privire asupra agendelor şedinţelor acestei companii arată că primele teme şi cele mai lungi privesc sistematic subiectele legate de departamentul restaurante. Subiectele comerciale sunt lăsate întotdeauna la sfârşitul şedinţelor, când se termină timpul, iar energia echipei se află la cote disperat de joase. Bineînţeles, dincolo de conştientizarea situaţiei, se impune aplicarea unor strategii de schimbare, cum ar fi propunerea de a se începe cu temele care în mod obişnuit sunt desconsiderate şi plasate la sfârşit sau de a le include şi pe cele care sunt abordate separat, cu uşile închise, în afara şedinţei, între câţiva membri influenţi.

Trebuie totodată revizuit modul în care se aplică modul de alocare a timpului şi să se respecte, ca şi în politică, principiul egalităţii timpului media, din campaniile electorale.

Depăşiri

Este util şi pentru îndrumător, şi pentru echipă să ştie care sunt subiectele ce depăşesc timpul alocat, care sunt cele care suferă din

cauza depăşirilor şi care sunt cele pentru care rămâne mai puţin timp decât cel prevăzut iniţial. În măsura în care timpul alocat în şedinţă poate simboliza alocarea generală a resurselor în echipa-client, există adesea o corespondenţă între subiectele care depăşesc timpul şi departamentele şi diviziile care cheltuiesc mai mult sau care îşi depăşesc bugetele.

La fel, consecinţele depăşirilor asupra altor departamente sau divizii mai "sărace" se reflectă în modul de administrare a timpului în şedinţă. Se constată de obicei că primele teme ale şedinţei, cele considerate din start ca fiind cele mai importante, îşi depăşesc timpul alocat. Consecinţa firească este diminuarea resurselor de timp pentru subiectele abordate la sfârşitul şedinţei, atunci când participanţii îşi pierd concentrarea şi se pregătesc să plece. Şi în acest domeniu, o echipă aflată în căutarea unui nou echilibru poate aplica diverse soluţii mai mult sau mai puţin "normative".

Exemplu

- Să se refuze orice depăşire de timp, ceea ce îi obligă pe participanţi să-şi pregătească mai bine subiectele şi să-şi administreze mai bine timpul.
- Să nu se mai acorde prelungiri, exceptându-le eventual pe cele de la sfârşitul agendei, *după* ce au fost abordate toate subiectele prevăzute.

Capcană

Dacă îndrumătorul alunecă în rolul de "jandarm al timpului", devenind el însuşi normativ, echipa riscă să-i "delege" rapid această responsabilitate, şi nu şi-o mai asumă singură.

Într-un asemenea caz, ucenicia administrării timpului de către echipă nu se mai desfăşoară cu aceeaşi responsabilitate. Este util ca îndrumătorul să ceară echipei să precizeze şi să formalizeze cu mai mare eficacitate regulile, dacă se constată că desfăşurarea şedinţei se abate prea mult de la agendă. Dacă îndrumătorul iese din rezerva sa şi

confruntă grupul prea des, el poate deveni prea central, iar rezultatul obţinut de *echipă* riscă să fie mai puţin performant.

Ritmul fiecărei etape

Pentru fiecare etapă a unei şedinţe (de regulă între 10 minute şi aproape o oră) este bine ca îndrumătorul şi echipa să fie atenţi la ritmul de lucru: cât de bune sunt metodele folosite, cât de bună este concentrarea grupului la începutul, la mijlocul şi la încheierea fiecărei etape şi ce pot semnifica aceste ritmuri?

- Echipa începe mai slab, dar se organizează pe parcurs şi încheie sub presiune, oamenii grăbindu-se să termine la timp?
- Echipa începe bine, dar se pierde pe parcurs şi încheie în "coadă de peşte"?
- Echipa nu are suflu la început, dar îşi găseşte ritmul bun pe parcurs şi ajunge cu bine la final?

Bineînţeles că ideal ar fi ca şedinţa să aibă, pe ansamblu, un ritm bun de la început până la sfârşit, ca un alergător de fond. Un ritm bun înseamnă o bună administrare a timpului, al oricărui lucru bine temporizat, şi trebuie să se regăsească în fiecare etapă a şedinţei.

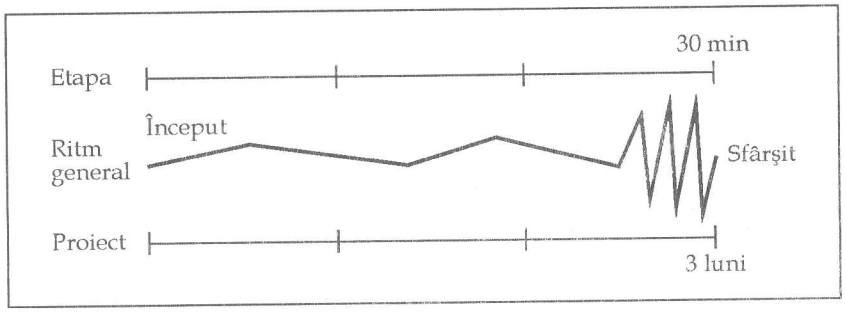
Realitatea pare să indice că o echipă demonstrează, în cadrul *şedinţelor* sale, modul în care îşi gestionează concentrarea şi energia în derularea *proiectelor* realizate. Observând ritmul unei etape de câteva minute dintr-o şedinţă, este posibil ca echipa şi îndrumătorul să deducă modul în care aceasta reuşeşte să-şi administreze un proiect de trei luni, de pildă (a se vedea şi ilustrarea de mai jos).

Administrarea unei etape reflectă modul în care echipa tratează acelaşi subiect sau tip de subiect în realitatea ei de zi cu zi. Din această cauză, nu se observă aceleaşi fenomene şi ritmuri în timpul unei etape despre cheltuielile anuale cu personalul, despre campania de lansare a unui nou produs sau despre un alt subiect pur operaţional. Ritmurile diferite ilustrează niveluri de interes diferite.

Exemplu

Într-o divizie operaţională se prevede ca durata etapei de şedinţă în care trebuie să se discute despre organizarea şi cheltuielile

anuale de personal pe perioada 1 ianuarie — 31 martie să fie de 30 de minute. Dar şedinţa începe prost, continuă cu o lipsă de interes din partea majorităţii participanţilor şi se sfârşeşte pe picior de plecare, participanţii grăbindu-se să încheie etapa la timp.



Ritmul conducerii şedinţei despre cheltuielile anuale de personal

Putem face ipoteza că în mare, cheltuielile anuale de personal (aflate în responsabilitatea acestei echipe) vor fi făcute într-un mod oarecum forţat, în ultimele două săptămâni ale ultimei luni, la o calitate relativ mediocră, din dorinţa de a încheia trimestrul fără restanţe.

Dacă celelalte etape ale şedinţei acestui departament operaţional ar fi conduse într-un mod mai eficace, am putea trage concluzia că singurul subiect care e considerat de un interes secundar (afectând calitatea desfăşurării etapei respective din şedinţă) este cel al "cheltuielilor anuale de personal".

Urmările şedinţelor

În sfârşit, modul în care sunt urmărite diferitele teme şi proiecte *de la o şedinţă la alta* oferă îndrumătorului şi echipei o mulţime de câmpuri de observare, analiză şi îmbunătăţire.

- Care sunt în mod vădit dosarele principale, care sunt cele mai marginale şi de ce să nu se schimbe prioritatea acestora?
- Ce preocupări par a fi omniprezente, reapărând cu regularitate, dar fără să fie cu adevărat abordate până la capăt?

- Care sunt proiectele abordate cu "amatorism", fiind costisitoare ca bani sau energie, dar fără să ofere mare lucru?
- Ce decizii sunt uitate sau dispar pentru totdeauna în "găurile negre"?
- Care sunt problemele "ciclice", abordate în fiecare şedinţă ca şi cum ar apărea pentru prima dată?

Îndrumătorul poate ajuta echipa să-şi pună întrebările potrivite asupra modului în care sunt urmărite şedinţele, pentru a le putea evalua pe termen lung. Echipa poate dori să-şi stabilească nişte jaloane obligatorii, criterii de măsură sau de succes, proceduri de lucru şi de evaluare, care să permită ansamblului să reziste mai bine în timp.

Prin urmărirea în timp a şedinţelor unei echipe este posibilă observarea ei în acţiune, într-o dimensiune care ar trebui să fie evolutivă şi strategică: funcţionarea *în timp* a echipei, centrată în jurul unor teme fundamentale.

Dacă şedinţele nu au un conţinut care se propagă pe o perioadă de timp mai îndelungată (trimestrial cel puţin, dacă nu este posibil anual), echipa este lipsită de orizont, de strategie sau de viziune. În acest sens, îndrumătorul o poate asista în efectuarea unei analize a agendelor ultimelor zece şedinţe lunare şi a deciziilor care au fost luate în perioada respectivă. Echipa poate decide apoi schimbările strategice care să-i permită rezultate mai bune în viitoarele zece şedinţe, din anul următor.

Schimbarea în spaţiu-timp

Ansamblul fenomenelor teritoriale şi temporale abordate mai sus poate dezvălui îndrumătorului echipei o formă sau o coerenţă globală.

Exemplu

De regulă, locurile periferice în şedinţele unei echipe sunt luate de responsabilii departamentelor secundare, ale căror subiecte din agendă, deşi sunt deja scurte, sunt scurtate şi mai mult, după ce că sunt amânate la sfârşitul şedinţei.

Îndrumătorul poate observa că *toate* etapele şedinţelor echipei respective se desfăşoară după acelaşi ritm.

> *Exemplu*
>
> Toate şedinţele unei echipe au un demaraj fulgerător şi un sfârşit în coadă de peşte, fără decizii. În echipă se produce de regulă o diversiune, prin atacarea unui subiect neprogramat, introdus cu forţa şi prezentat drept foarte important.

Aceste "coerenţe" specifice echipei-client pot fi bazate pe criterii culturale mai profunde, eventual caracteristice organizaţiei, pe deprinderi, credinţe ori pe alte cadre instituţionale de referinţă, mult mai mari.

În astfel de cazuri, îndrumătorul care asistă echipa către schimbare riscă să întâmpine o rezistenţă mult mai mare decât cea prevăzută. Simptomele modurilor de administrare a timpului şi "indicatorul" geografic nu dezvăluie decât deprinderi sau credinţe mult mai profunde, legate de cadrul de referinţă, de identitatea echipei sau de cea a organizaţiei. Adesea, în astfel de cazuri, schimbarea nu se petrece. Totuşi, în acest caz, abordarea "aici şi acum" poate oferi îndrumătorului echipei o mulţime de opţiuni de mici schimbări neînsemnate, care rămân posibile şi care au meritul de a părea simultan inofensive şi ancorate în acţiune. Printre astfel de mici schimbări se pot număra:

- Să se pună o întrebare esenţială către persoana cea mai neautorizată.
- Să se ceară cuiva să se mute în alt loc, să se propună altor două persoane să ia masa împreună în fiecare zi timp de două săptămâni, să i se ceară alteia să-şi asume un rol neobişnuit în timpul şedinţei.
- Să se diminueze timpul prevăzut pe ordinea de zi sau să fie prelungit atunci când subiectul este "inutil".
- Să se scoată toate mesele din sală sau să se lucreze în altă parte.
- Să se înceapă şedinţa cu sfârşitul ei.

- Să se efectueze un mic "exerciţiu" neprevăzut pe un subiect "gratuit".
- Să se aşeze unul în fotoliul altuia.
- Să se înceapă şedinţa într-un mod dogmatic sau paradoxal, cu câteva nonsensuri pline de adevăr de genul "adevărata funcţie a şedinţelor din organizaţie este să ne asigurăm că nimic nu se schimbă şi că nimic nu ne scapă. Pentru aceasta, este indispensabil să participăm activ!"
- Să se părăsească sala împreună cu liderul echipei.
- Să se refuze abordarea oricăror subiecte percepute de toţi drept urgente şi "indispensabile".

Sensul exact al fiecărei mici schimbări nu este important prin sine. Cel mai important lucru este câteodată să se creeze pur şi simplu surpriza, jocul, mişcarea, să se producă rupturi în sistemul interactiv, pentru a se crea spaţii de respiraţie, de surpriză şi de adaptare. Cele mai importante schimbări, cele mai profunde transformări ar putea avea şi ele loc, dar ceva mai târziu, atunci când echipa învaţă să le facă loc.

Pentru echipă, ca şi pentru îndrumător, "aici şi acum" sau abordarea spaţiu-timp este, prin urmare, locul creativ prin excelenţă, în care toate micile schimbări devin posibile. Acestea vor permite altele mai importante, la momentul potrivit, când principiul fluidităţii (sau al "circularităţii", care va fi abordat mai încolo) va fi însuşit şi va deveni firesc.

3. COACHINGUL PERFORMANŢEI

ENERGIA ŞI REZULTATELE ECHIPEI

În timpul şedinţelor de coaching, o echipă poate da impresia că este foarte performantă. Întrunirile ei încep la timp, toată lumea este prezentă, etapele se succed cu rigurozitate, membrii participă şi se respectă unii pe alţii, subiectele sunt abordate metodic, iar deciziile sunt luate într-un mod eficace.

Şi totuşi, câteodată lipseşte "ceva". Într-adevăr, dincolo de munca din "aici şi acum", legată de administrarea spaţiului şi timpului unei echipe, există numeroşi indicatori de performanţă legaţi de modurile în care echipa îşi *dezvoltă* energia în vederea obţinerii rezultatelor. Pentru a avea rezultate bune nu-i suficient, pur şi simplu, ca echipa să ştie să-şi gestioneze bine coerenţa într-o unitate de spaţiu şi timp. Rezultatele depind şi de capacitatea ei de a se orienta spre esenţa existenţei ei: atingerea şi chiar depăşirea obiectivelor.

Dincolo de buna administrare a structurii echipei, trebuie mai întâi să existe energie individuală şi colectivă, apoi aceasta trebuie să fie mobilizată şi pusă în practică în mod eficace şi să fie suficient de concentrată pentru a asigura atingerea sau depăşirea obiectivelor.

Până la urmă, indiferent de cât de riguroasă îi este structura, performanţa echipei este permisă sau limitată doar de dezvoltarea şi concentrarea energiei individuale şi colective. Dimensiunea energetică, numită uneori "pasiune", "motivaţie" sau chiar "angajament", lipseşte în mod drastic din multe echipe. Această dimensiune ar fi trebuit abordată individual, cu atât mai mult cu cât este considerată adesea un parametru personal. Importanţa ei colectivă este crucială şi pare evident că metoda cea mai bună de a dezvolta o energie performantă este de a pune problema ei la nivelul echipei. Astfel, subiectul îl interesează direct pe îndrumătorul echipei în cursul asistenţei acordate sistemului-client. Vom aborda mai jos câţiva parametri.

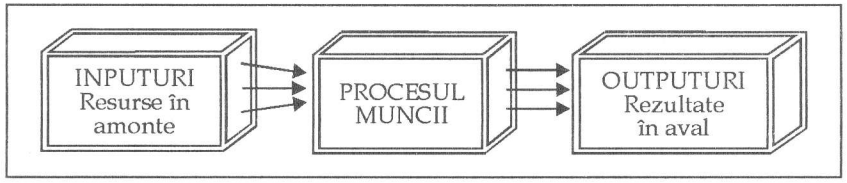
Ciclul de producţie

Dincolo de criteriile administrative privind gestiunea timpului şi spaţiului, pe de o parte, şi calitatea interacţiunilor din echipă, pe de altă parte, opinia unui îndrumător preocupat să asiste sistemul clientului, ghidându-l spre o performanţă mai bună, se bazează şi pe modul în care acesta din urmă îşi practică meseria.

Exemplu

Este bine ca îndrumătorul să urmărească şi să ajute echipa să-şi clarifice:

- Cât timp şi câtă energie cheltuiesc, în amonte, membrii ei pentru obţinerea şi gestionarea inputurilor sau a mijloacelor considerate necesare pentru îndeplinirea sarcinii lor.
- Câtă atenţie acordă persoanele respective, în aval, definirii şi urmăririi outputurilor (rezultatelor) pentru care se angajează.



Procesele muncii în amonte şi în aval

Inputurile sunt resursele alocate pentru realizarea unei munci sau pentru finalizarea unui proiect la termen. Este vorba, de pildă, de timpul acordat, de personalul alocat, de finanţarea prevăzută sau de bugetul negociat, de materiale şi locaţii aflate la dispoziţie, de management, de marketing, de mijloace informatice, de susţinerea conducerii etc.

Exemplu

În cursul unui coaching este adesea util să se observe care sunt resursele puse la dispoziţia echipei sau cele pe care le solicită aceasta. Sala de şedinţă, scaunele, materialul, pauzele obişnuite şi cele de masă dezvăluie înclinaţii felurite: pentru consum excesiv, pentru restricţii la ceea ce e direct util, pentru austeritate, pentru meschinărie, pentru buna gestionare, pentru profesionalism, pentru delapidare, pentru respect etc.

Mediul unei echipe într-o situaţie de coaching şi modul ei de a-l gestiona este un indicator metaforic excelent al deprinderilor ei în raport cu gestionarea inputurilor sau resurselor ei obişnuite.

Un input important este şi angajamentul fiecărui membru al unei echipe de a participa la acţiunea comună -- chiar dacă angajamentul iniţial se dovedeşte adesea un minimum necesar, dar nu suficient.

Exemplu

Care este angajamentul perceptibil al fiecărui membru al echipei în timpul şedinţelor de coaching? În ce mod acest angajament reflectă angajamentul fiecăruia şi al ansamblului faţă de echipă şi faţă de proiectele ei?

Motivaţia iniţială dată de apartenenţa la echipă este adesea determinată printr-un context contractual, un mediu administrativ şi managerial, un cadru de referinţă colectiv. Motivaţia explică *prezenţa* oamenilor în sistemul colectiv, dar nu este un indicator al energiei care se va manifesta mai târziu în acţiune. Energia individuală este

un "input" sau o resursă inițială și trebuie considerată transformabilă. O energie inițială bună se poate transforma în demotivare, după cum o energie negativă se poate transforma într-o ambianță plăcută, orientată spre obținerea de rezultate.

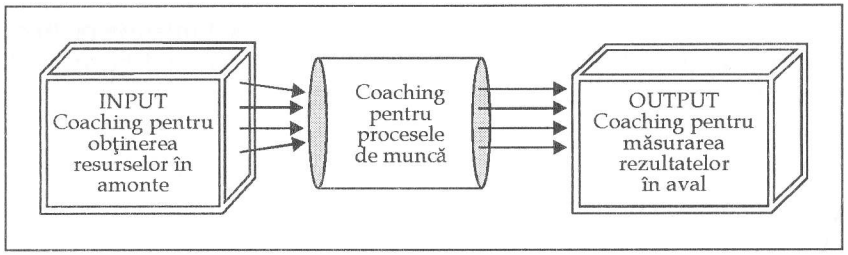
> ***Capcană***
>
> Mulți oameni și multe echipe consideră că le e imposibil să-și sporească rezultatele dacă nu li se asigură mai întâi o suplimentare a resurselor. Astfel, se ajunge la negocierea prelungirii unor termene, suplimentarea personalului, mărirea bugetului, câteva computere și telefoane mobile în plus, asigurarea unor autoturisme sau a unor cheltuieli de deplasare etc.

Această abordare, asemuită uneori listelor de revendicări, avansează ideea că nu se poate face ceva mai bine decât dacă resursele sunt mai mari. Adesea însă suplimentarea de resurse nu are decât rostul de a compensa lipsa de motivație.

Ceea ce l-ar putea frapa pe observatorul avizat sau pe îndrumătorul persoanelor sau echipei din exemplul de mai sus este faptul că precizia cu care se enumeră resursele cerute nu este egalată decât de lipsa de precizie a schimbărilor măsurabile permise de suplimentarea resurselor. De fapt, negocierea diverselor resurse necesare *în amonte* este pe atât de precisă pe cât este de vag angajamentul cu privire la rezultatele obținute *în aval*. Potrivit acestei abordări, s-ar spune că trebuie să plătești ca să vezi "dacă se poate".

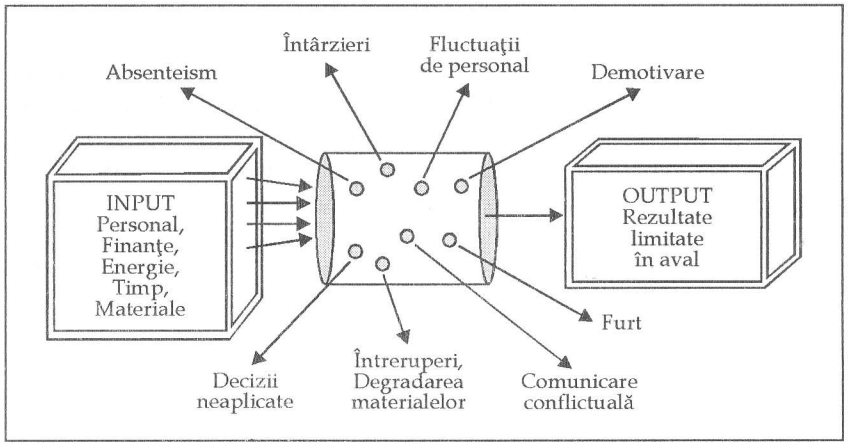
În acest timp, dacă munca îndrumătorului este centrată pe diagnosticarea echipei și pe asistarea acesteia în căutarea eficacității, s-ar putea să se limiteze adesea la îmbunătățirea *proceselor de muncă* din echipă. Astfel, acțiunile îndrumătorului ar putea fi îndreptate doar asupra proceselor care au loc *după* alocarea resurselor, în amonte, și *înainte* de rezultate, în aval. Dar aportul îndrumătorului ar fi incomplet, din păcate, dacă nu s-ar ocupa într-un mod cât mai precis și de inputurile și outputurile echipei.

Căutarea eficacității cu sprijinul îndrumătorului se referă adesea la obținerea celei mai bune utilizări a resurselor pentru a da rezultate mai performante.



Cele trei dimensiuni ale coachingului de echipă

În acest sens, schema reprezentativă a unei echipe ineficace, care are diferite "scurgeri" în procesele sale de muncă, ar putea fi următoarea.



"Scurgeri" în procesele interne

Rezultatele nu sunt bineînțeles pe măsura resurselor (inputurilor) puse în lucru. Ca și în cazul unei țevi găurite prin care se pierde apa, "scurgerile" produse de procesele inoperante grevează serios rezultatele finale pe care le dorește organizația.

În anumite echipe și organizații, este relativ dificil ca un sistem să fie confruntat cu rezultatele mediocre pe care le are. Pus în fața unor rezultate nemulțumitoare, personalul reacționează defensiv, ca în fața unei nedreptăți. Oamenii fac recurs la angajamentul lor (input),

arată că au făcut ore suplimentare (input) şi insistă întruna pe lipsa de *resurse* (input), care, dacă s-ar fi dorit rezultate mai bune, ar fi trebuit suplimentate. Oamenii se simt vexaţi, chiar neînţeleşi.

Această reacţie, de regulă afectivă, dezvăluie aproape obligatoriu faptul că echipa are un cadru de referinţă centrat mai degrabă pe administrarea resurselor (a inputurilor) decât pe buna administrare a proceselor sau pe obţinerea rezultatelor (outputuri).

> *Exemplu*
>
> Un laitmotiv uzual, repetat de unii manageri şi întâlnit adesea în practica de îndrumător se referă la *timpul* petrecut în şedinţă.

În timp ce inputurile acestor şedinţe sunt realmente importante sub aspectul orelor de prezenţă, de pregătire şi adesea de deplasare, procesele din cadrul lor sunt de multe ori nestructurate (întârzieri şi absenţe ale participanţilor, întreruperi, insuficienta respectare a planificării, decizii prea puţine, relaţii conflictuale, pasivitate etc.). Rezultatele (outputurile) acestor şedinţe sunt prin urmare mediocre, dacă sunt raportate la costuri (inputuri).

Întrunirile din această ilustrare suferă de simptomul "ţevii găurite" de mai sus. Prin urmare, aici nu este vorba să se facă ceva în plus, ci să se repare mai întâi "ţeava", adică să se acţioneze asupra *calităţii* şedinţelor: dacă este posibil, să se consume mai puţin şi să se obţină rezultate mai bune.

Şi totuşi, dacă aţi afirma în acest context că persoanele respective ar trebui să înveţe să lucreze *mai bine* în echipă, acestea ar răspunde — pe bună dreptate — că petrec deja prea mult timp în şedinţe şi că nu ar mai fi posibil să se întrunească *în plus*. Persoanele în cauză nu-şi imaginează că o adevărată muncă în echipă (proces) poate să ducă la *mai puţine* şedinţe (inputuri) pentru rezultate mai bune (outputuri). De fapt, multora le este dificil să înţeleagă că e posibil să fii de patru ori mai performant, muncind mai puţin, cu condiţia să lucrezi *altfel*.

Trebuie să se considere că o persoană care reuşeşte *nu lucrează de, să zicem, patru ori mai mult decât alta care eşuează*. Nu numai că face *altceva*,

dar adesea face chiar mai puţin. A reuşi este mult mai uşor (în sensul de mai confortabil, ori mai puţin dificil ori mai puţin "dureros") decât a eşua. Rezultă astfel că o echipă care reuşeşte cheltuieşte mai puţine inputuri pentru un rezultat mai performant decât o echipă care nu reuşeşte. Diferenţa dintre abordarea centrată pe inputuri şi cea centrată pe outputuri acţionează mult asupra motivării echipei.

- Dacă echipa este centrată pe inputuri, membrii ei se concentrează mai ales asupra efortului care trebuie depus, asupra energiei ce trebuie consumate sau asupra investiţiilor în personal, asupra costurilor financiare şi asupra timpului care trebuie alocat proiectului colectiv. Abordarea este greoaie.
- Dimpotrivă, dacă echipa este centrată pe outputuri, membrii ei sunt absorbiţi de obiectiv. Ei se bazează pe misiunea lor, pe energia lor, care este stimulată de progresul înregistrat, remotivată de indicatorii acestui progres şi de primele rezultate obţinute. Abordarea este uşoară.

Echipele "manager" şi echipele "lider"

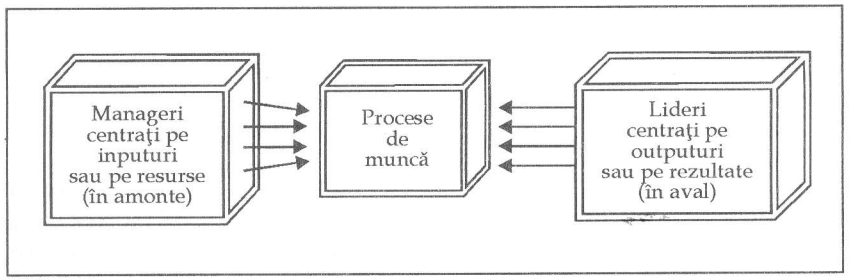
Prima abordare se bazează pe principiile managementului, mult prea adesea centrate pe resurse; a doua se bazează pe principiile leadershipului, centrate mai degrabă pe obiective şi rezultate.

Să prezentăm pe scurt această diferenţă:

- Înainte de a fixa un obiectiv, o echipă "manager", adică o echipă care "se administrează" bine, îşi face mai întâi un inventar al resurselor. Echipa evaluează dacă un obiectiv sau altul se află la îndemână, apoi precizează scopul colectiv, luând în considerare fezabilitatea acestuia. De multe ori, înainte să treacă la treabă, echipa încearcă să negocieze obţinerea mai multor resurse.
- O echipă "lider" îşi fixează mai întâi obiectivul, care este văzut ca o ambiţie sau o "aspiraţie colectivă" şi, de cele mai multe ori, este perceput de alţii ca intangibil. Apoi o asemenea echipă răscoleşte cerul şi pământul ca să găsească sau să-şi redirecţioneze resursele necesare obţinerii rezultatelor, fără să cheltuiască în plus.

În primul caz, procesele de muncă sunt structurate în funcţie de alocarea şi administrarea resurselor — chiar controlul acestora. Prin aceasta, munca în echipă riscă să capete o dimensiune puternic "administrativă".

În al doilea caz, resursele colective nu sunt atât alocate, cât mai curând distribuite şi redistribuite, în funcţie de capacitatea lor de a genera rezultate la momentele stabilite. Procesele de muncă devin în mult mai mare măsură *centrate pe atingerea obiectivului decât pe managementul resurselor.*



Echipele "manager" şi echipele "lider"

Dacă generalizăm acest cadru de referinţă:

- În primul caz vom avea de-a face cu o echipă sau o organizaţie în care totalitatea proceselor pun în practică o "politică de resurse". Resursele determină politica şi influenţează toate procesele de muncă.
- În al doilea caz, vom fi martorii unei echipe sau ai unei organizaţii a cărei energie este animată de dezvoltarea ei sau de folosirea în practică a "resurselor unei politici". Politica determină căutarea, alocarea şi redistribuirea resurselor. Rezultatele determină procesele interne, inclusiv alocarea resurselor.

Dacă aceste două cadre de referinţă sunt fundamental diferite, cea care este centrată pe outputuri sau pe rezultate pare să favorizeze energia dezvoltată în acţiune şi strategiile de reuşită, pe când cea axată mai mult pe inputuri sau pe resurse favorizează energia şi negocierea iniţială, efortul şi chiar suferinţa cheltuită în amonte.

Aceste două abordări pot fi regăsite[1] şi în analiza SWOT (sau MOFF in limba franceză)[2].

- O echipă "manager" este mai centrată pe managementul punctelor tari şi slabe din interiorul ei.
- O echipă "lider" este mai centrată pe cunoaşterea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediu.

Evident, nu este vorba ca îndrumătorul să favorizeze una sau alta dintre aceste abordări complementare, ci să ajute sistemul-client să ia în considerare o viziune globală asupra activităţii sale.

Aceste reflecţii asupra celor două cadre de referinţă fundamental diferite permit îndrumătorului să-şi focalizeze propriul interes şi pe al echipei asupra *întregii* "energii a producţiei", adică să nu se limiteze doar la simplă asistenţă acordată în procesele de muncă. De altfel, trebuie reţinut că dacă ar exista *un singur* mod prin care activitatea îndrumătorului de echipă ar fi validată, aceasta s-ar baza pe outputurile realizate de echipa asistată, adică pe atingerea unor rezultate măsurabile şi performante.

Astfel, numărul orelor sau zilelor de asistenţă acordată echipei (adică inputurile) şi competenţa îndrumătorului de a acorda asistenţă (adică procesul) nu-şi găsesc adevărata justificare decât dacă echipa îşi atinge sau îşi depăşeşte obiectivele de performanţă (adică outputul).

> *Exemplu*
>
> Pentru ca şedinţele să fie mai eficace, se convine ca echipa să se ocupe de numărul şi de calitatea deciziilor pe care trebuie să le ia. Sensul existenţei echipei trebuie să fie outputul şedinţei (adică deciziile), luând locul concentrării dureroase asupra costului propriu al "inputurilor".

[1] În legătură cu acest subiect şi cu restul capitolului, vă recomandăm interviul lui Jean-Marie de Carpentries, apărut în revista Échanges nr. 191, august-septembrie 2002.

[2] SWOT: acronim din limba engleză, provenit de la cuvintele *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, adică Puncte tari (atuuri), Puncte slabe (deficienţe), Oportunităţi, Ameninţări; MOFF: din limba franceză, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses (n. trad.)

Atenţie, totuşi: coachingul privind mai buna alocare sau administrare a resurselor (adică a inputurilor) poate ajuta echipa să-şi crească eficacitatea întregii activităţi, rămânând însă orientată spre performanţă (output).

Pentru a ajuta o echipă să-şi modifice sau să-şi mărească cadrul de referinţă, pentru a o asista în focalizarea energiei către obţinerea de rezultate, există mai multe instrumente simple la îndemâna îndrumătorului, care merită a fi subliniate.

Orientarea spre soluţii

În cursul coachingului unei echipe aflate în şedinţă, asistăm adesea la acţiuni de brainstorming. Această metodă de căutare de idei pare a se fi generalizat de mai mulţi ani, devenind tehnica favorită de rezolvarea în colectiv a problemelor.

Desfăşurarea uzuală a unui brainstorming este următoarea:

1. Se începe prin scrierea ideilor pe o coală de flipchart, adesea sub forma unor cuvinte cheie, care fac referire mai mult sau mai puţin la opţiuni de soluţii ale problemei puse.
2. În etapa următoare are loc o activitate administrativă: fie sunt clasate ideile în ordinea priorităţii, fie sunt grupate pe capitole mari, fie este luată fiecare idee şi este aprofundată, rafinată şi transformată într-un plan de acţiune.
3. În a treia şi ultima etapă se aleg opţiunile cele mai performante. În general se constată că multe echipe au tendinţa de a pune în practică toate opţiunile şi toate planurile de acţiune propuse, alegându-se astfel cu o cantitate considerabilă de muncă, în termene relativ scurte.

Acest proces relativ lung pare logic în abordarea sa liniară şi metodică. În timp, constatăm destul de des că rezultatul este greoi şi nu atinge efectele scontate în raport cu problema propusă, mai ales atunci când fiecare şedinţă pare să producă acelaşi număr mare de planuri de acţiune originale, care sunt duse foarte rar la bun sfârşit.

Dezavantajul demersului apare mai ales la *urmărirea* planurilor de acţiune. De fapt, producerea de idei rămâne concentrată pe *lansarea*

acţiunilor, fiind rareori preocupată de măsurarea şi *urmărirea* lor până la capăt. Formularea, punerea în practică şi gestionarea unor planuri de acţiuni de către nişte comitete "ad hoc" reprezintă adesea pasul pentru rezolvarea imediată a problemei.

De câţiva ani preconizăm să înlocuim *ideile* din şedinţele de brainstorming, propunând în locul lor *soluţii*. Această abordare se desfăşoară astfel:

1. Prima idee propusă de cineva este considerată o axă de lucru pentru întreaga echipă, care trece la concretizarea ei.
2. Imediat propunerea este transpusă într-un plan de acţiune complet, utilizând *resursele de care dispune* echipa.
3. Echipa se concentrează să elaboreze instrumentele de evaluare a implementării sau, dacă opţiunea pare prea greoaie, este abandonată pentru o alta mai practică şi mai motivantă.
4. De îndată ce echipa este satisfăcută de soluţia găsită la problemă prin aplicarea planului de acţiune, trece la altceva.

O asemenea abordare centrată direct pe producerea unor soluţii complete şi măsurabile în aplicarea lor permite echipei să se preocupe mai mult de rezolvarea imediată a problemei decât de căutarea exhaustivă de soluţii multiple. Această abordare porneşte de la principiul că problemele au soluţii evidente la nivelul ideilor, dar că implementarea imediată a deciziilor măsurabile şi urmărite încontinuu merită atenţia întregii şedinţe. Mai porneşte de la principiul că toate resursele necesare sunt deja disponibile.

Exemplul de mai sus ilustrează o abordare bazată pe soluţii şi este bineînţeles util ca îndrumătorul să canalizeze sistematic discuţiile echipei asupra soluţiilor, dacă membrii ei consumă prea mult timp cu definirea şi analiza problemelor. Intervenţiile care re-centrează echipele şi le focalizează asupra soluţiilor pot deveni un reflex pentru îndrumător, indiferent de context.

Orientarea spre rezultate: tracking

Cheia "orientării spre soluţii" este şi mai eficace dacă se bazează pe urmărirea rezultatelor măsurabile. Ideal, un proiect sau o soluţie

pusă în practică de o echipă ia forma unei decizii, care are un responsabil şi nişte termene stabilite. De multe ori însă aceste termene sunt prea îndepărtate ca să fie urmărite cu eficacitate.

De aceea, este util adesea să se stabilească nişte "jaloane", de exemplu la fiecare 15 zile dacă acţiunea se desfăşoară pe mai multe luni. Se împarte astfel o acţiune importantă în mai multe etape, ale căror termene măsurabile sunt mult mai apropiate.

> *Exemplu*
>
> Merită să reamintim că, dacă o organizaţie dă importanţă rezultatelor ei financiare, ea şi le urmăreşte concret, zi de zi. Practic, urmărirea se efectuează în timp real.

La fel, urmărirea acţiunilor importante în domeniul vânzărilor, calităţii, pierderilor, furturilor, absenteismului, producţiei sau al oricărui alt proiect mai specific poate fi făcută zi de zi, prin măsurări precise, pentru a se superviza cum trebuie implementarea.

Acest principiu al măsurării cotidiene pleacă de la ideea că *facem ceea ce măsurăm* sau că *devenim ceea ce măsurăm*. Cele mai bune modalităţi pentru ca echipa să se asigure de o bună participare individuală şi colectivă la realizarea obiectivelor, indiferent care ar fi ele, sunt:

- Să-şi stabilească rezultate măsurabile.
- Să ofere fiecărui membru informaţii precise şi la zi cu privire la contribuţia sa personală la obţinerea rezultatelor colective.

Ar fi ridicol să se afirme că o echipă este la fel de interesată de satisfacţia clienţilor ei, pe care o măsoară o dată sau de două ori pe an printr-un sondaj indirect, ca şi de rezultatele ei financiare, pe care le măsoară în fiecare zi şi într-un mod mult mai precis. Acest lucru n-ar înşela pe nimeni.

> *Capcană*
>
> La fel, unele organizaţii afirmă cu tărie că principiul lor de conducere este munca în echipă, în timp ce singurele performanţe care sunt măsurate şi recompensate sunt cele individuale.

De aici rezultă că este important ca îndrumătorul să se concentreze asupra sistemelor de măsurare a rezultatelor şi recompensare şi să pună echipei întrebările potrivite cu privire la coerenţa dintre ceea ce afirmă aceasta şi ceea ce aplică în realitate.

Metoda "trackingului" merge mai departe cu aplicaţiile ei. Eficacitatea schimbului de informaţii asupra rezultatelor echipei creşte dacă se respectă anumite principii, precum cele de mai jos:

- Urmărirea rezultatelor este mai eficace dacă se face public, decât dacă se bazează pe nişte foi difuzate confidenţial. Rezultatele trebuie afişate în mod vizibil, într-un tabel afişat într-un loc public.
- Tabelul trebuie să fie expus într-un loc de trecere, unde să poată fi văzut de toate persoanele care trebuie implicate în acest demers. Cu cât organizaţia este mai implicată, cu atât interesul oamenilor este mai mare, iar rezultatele echipei sunt mai bune.
- Trebuie alese pentru a fi urmărite rezultate strategice din diferite domenii. De exemplu, este mai puţin util să se urmărească probleme oarecum "minore", cum ar fi prezenţa la program, decât "rezultatele" importate, precum evoluţia preţului mediu al produselor, într-un efort de rentabilizare a producţiei.
- Tabelul cu rezultate trebuie să fie un mijloc de *comunicare*; nu afişaţi o foaie de calcul ilizibilă, editată în Excel, sau un raport financiar respingător. Daţi-i un titlu comunicativ, chiar atrăgător.
- Tabelul cu rezultate trebuie să fie *simplu*. Dacă trebuie urmărite rezultatele mai multor proiecte, trebuie concepute mai multe tabele — dar nu prea multe. În fiecare tabel trebuie prezentaţi indicatori de succes foarte simpli şi suficient de clari pentru a fi utilizaţi de câţiva membri ai echipei, pe durata unei săptămâni sau două.
- Completarea tabelului trebuie făcută *"în timp real"*. Motivaţia nu este un lucru care aşteaptă. Un tabel care nu este reactualizat de manager denotă lipsa de interes.
- Urmărirea rezultatelor este cu atât mai eficace cu cât se face într-un *ritm mai alert* (de exemplu zilnic sau săptămânal).

- Rezultatele afişate trebuie să fie *individuale* şi *nominale*. Prin urmare trebuie afişate numele şi contribuţia fiecărei persoane implicate.
- Afişarea rezultatelor totale ale mai multor echipe aflate în competiţie duce la o anumită *emulaţie*.
- Tabelele afişează *istoricul şi evoluţia* rezultatelor (de exemplu de-a lungul a 52 de săptămâni). În plus, progresul tuturor este mai important decât al unui singur membru, mai ales dacă este ocazional.

Expunerea "publică" a rezultatelor ajută echipa să-şi re-ajusteze interesul faţă de raţiunea de a fi a resurselor şi proceselor din cadrul ei, să consolideze o cultură a performanţei şi să-şi mobilizeze energiile individuale şi colective.

În sine, tabelul de tracking este un instrument simplu. Esenţa lui este însă faptul că-i stimulează pe oameni să se preocupe de rezultatele echipei. Cu ajutorul acestui instrument, ca şi al altora, îndrumătorul poate ajuta la re-centrarea unei echipe care se preocupă prea mult de managementul resurselor sau de dificultăţile din gestionarea proceselor ei interne. Rolul îndrumătorului este să deschidă cât mai mult perspectiva echipei-client, ajutând-o să-şi mărească atenţia pe care o acordă rezultatelor într-adevăr strategice.

"Breakthrough"

Acest cuvânt din limba engleză înseamnă "a face o descoperire", de exemplu o descoperire tehnologică. Termenul se referă la obţinerea unui rezultat radical diferit, echivalentul unui salt cuantic. Dacă expresia se aplică la rezultatele unei echipe sau ale unei organizaţii, înseamnă că acestea sunt considerate excepţionale, urmare a unui demers colectiv de transformare fundamentală, întreprinsă simultan în modurile de a gândi şi de a acţiona.

Când este vorba de asistarea echipei în realizarea unei transformări excepţionale a performanţelor ei, este util ca îndrumătorul să aplice un demers prin care stimulează "descoperirile" colective. Astfel, uneori este posibil să se realizeze un proces de "breakthrough" precum cel detaliat mai jos, prin care echipa este ajutată să-şi schimbe:

1. mai întâi cadrul de referinţă,
2. apoi obiceiurile de muncă,
3. şi, în sfârşit, rezultatele.

Acest demers al "descoperirilor" poate fi aplicat în cazul echipelor preocupate să obţină rezultate excepţionale în domeniul calităţii, serviciilor, managementului sau chiar în cel financiar. Demersul urmează un proces în şase etape succesive, fiecare depinzând decisiv de bunele rezultate ale celei precedente. Prin urmare, echipa şi îndrumătorul îşi iau răgazul să răspundă cerinţelor fiecărei etape, înainte de a trece la următoarea.

Primele două etape se referă la pregătire. Fără a fi revoluţionară, pregătirea subliniază importanţa cunoaşterii contextului, dar mai ales necesitatea de a avea instrumente de măsură suficient de fiabile pentru a determina corect demersul, apoi pentru a-l urmări.

1. Definirea domeniului

Pentru început, se defineşte cu precizie domeniul în care este necesară sau este proiectată o descoperire. Aceasta se poate referi la consolidarea calităţii unui produs anume, la generalizarea unui serviciu anume, la micşorarea unui termen prea îndelungat de execuţie, la reducerea unei categorii de cheltuieli, la creşterea volumului de vânzări, la creşterea unui preţ mediu.

Alegerea domeniului este importantă. Evident trebuie favorizate domeniile cele mai sigure, axele cele mai evidente, căile cele mai importante care pot aduce rezultate într-adevăr tangibile. Regula 80/20 se aplică şi aici, potrivit căreia, de exemplu, 80% din venituri provin de la 20% din clienţi, 80% dintre probleme sunt legate de 20% dintre produse, 20% dintre acţiunile noastre contribuie la 80% din rezultatele pe care le obţinem etc. Pentru a realiza o descoperire eficace, este bine să alegem ca axă privilegiată de lucru domeniul care reprezintă cei 20% care vor crea 80% dintre rezultate.

Cu titlu de exemplu şi în primă instanţă, este preferabil să se aplice acest demers la un produs deja consacrat decât la o idee încă netestată; este preferabil să se vizeze un grup de clienţi loiali şi locali decât să se facă o lansare pe un teren nou, îndepărtat şi necunoscut;

este preferabilă folosirea parametrilor existenţi decât să se încerce crearea unei lumi noi, la fel de perfecte.

2. Colectarea informaţiilor

A doua etapă cuprinde colectarea tuturor datelor numerice privind rezultatele obţinute în domeniul ales, în anul care s-a scurs, şi toate previziunile pentru anul în curs. La fel de important în această fază este să se facă inventarul instrumentelor de măsură potrivite pentru domeniul respectiv, uneori să fie simplificate şi, mai ales, să se asigure fiabilitatea lor.

În aceste două prime etape parcurse de echipă, tuturor membrilor li se oferă informaţiile privind axa de lucru aleasă şi contextul trecut şi actual al evoluţiei acesteia.

Etapele se desfăşoară bine dacă sunt bine documentate şi dacă fiecare decizie este formulată simplu şi precis. Această muncă duce la mobilizarea echipei în jurul proiectului şi concentrarea ei pentru parcurgerea etapelor următoare.

> *Capcană*
>
> Cifrele şi analizele privitoare la rezultatele anilor precedenţi, precum şi alte evaluări efectuate pe anul în curs, nu sunt decât nişte măsurători, şi nu trebuie să li se dea prea mare importanţă fiind informaţii referitoare la trecut.

Informaţiile respective nu-şi ocupă locul meritat decât dacă sunt confruntate, în etapa următoare, cu potenţialul extrem al echipei, contribuind la realizarea unui cadru de referinţă mai deschis spre viitor.

3. Poziţionarea la limita extremă a potenţialului

Această etapă este mai creativă şi mai intuitivă şi constă în a defini împreună cu echipa *potenţialul extrem* al axei de lucru.

Potenţialul extrem este rezultatul pe care l-ar putea fructifica echipa dacă ar deveni cu adevărat profesională, pe deplin eficace şi ar atinge limita maximă (de 100%) în domeniul ales, *ţinând cont de perimetrul*

ei actual de acţiune. În definirea ideii de potenţial extrem nu este vorba în nici un caz nici despre resurse, nici despre respectarea termenelor. Este vorba de ceea ce ar putea fi considerat *nivelul extrem* al rezultatelor echipei. Este important, de asemenea, să nu ne cantonăm în procesele din trecut, indiferent de cât de bune ar fi fost, ci să descriem *potenţialul* viitor al echipei.

Prin urmare, pentru a determina potenţialul extrem, ne punem întrebarea: "*Respectându-ne perimetrul actual,* dacă furnizăm cea mai bună calitate şi cantitate posibilă, la cele mai bune preţuri, cu organizaţia cea mai dinamică şi cea mai eficace, care ar fi estimarea noastră privind succesul maxim?"

De pildă, care ar fi rezultatul nostru:

- Dacă am vinde zilnic produsele noastre cu preţul cel mai mare?
- Dacă am fi cei mai performanţi pe piaţă?
- Dacă am avea cea mai eficace procedură de achiziţie?
- Dacă am putea să livrăm marfa fără nici o întârziere?
- Dacă am avea o producţie cu zero defecte şi fără nici un retur de la clienţi?
- Dacă am produce în trei trimestre producţia pe tot anul?
- Dacă personalul nostru ar fi implicat pe deplin?
- Dacă am înregistra zero rebuturi, zero pierderi, zero furturi?
- Dacă fiecare ar lucra la nivelul maxim al potenţialului său?

Cu alte cuvinte, dacă echipa noastră ar deveni etalon incontestabil de *benchmarking*[3], la nivel mondial sau dacă ar putea servi ca element de referinţă cu succesul cel mai extravagant, ce rezultat am atinge?

---

[3] *Benchmarking*: evaluare comparativă efectuată pe baza unui etalon, preluat din aceeaşi industrie, sau dintr-una înrudită (n. red.)

Capcană

Potenţialul extrem nu este un obiectiv. Un autovehicul poate rula cu 200 km la oră. Nimic nu-l obligă însă pe conducătorul auto să-şi fixeze obiectivul de a rula cu această viteză. Unii, indivizi ori echipe, se feresc să-şi definească potenţialul extrem, pentru că le este teamă că vor fi apoi nevoiţi să-l realizeze.

Atenţie: este bine ca potenţialul extrem al unei persoane, echipe sau organizaţii să fie definit la un nivel cât mai "local" posibil. De exemplu, potenţialul extrem al unei organizaţii trebuie să fie definit de conducerea ei; cel de producţie de către echipa de producţie; cel de vânzări de către echipa de vânzări; cel al eficacităţii administrative de către echipa respectivă.

4. Fixarea unui obiectiv anual care "rupe barierele"

Această etapă readuce echipa cu picioarele pe pământ, în contextul creat în etapa precedentă. Acum este vorba să se stabilească un obiectiv:

- ţinând cont de realizările trecute şi, în acelaşi timp,
- ţinând cont de potenţialul extrem, care descrie direcţia ce trebuie urmată spre orizont.

Capcană

În această etapă trebuie evitată tendinţa discutării rapide a resurselor şi, uneori, a pierderii în analize prea detaliate.

Echipa trebuie să se întrebe cu cât doreşte să reducă diferenţa dintre potenţialul extrem şi realizările ei precedente. Evident, aici este vorba de stabilirea unui obiectiv "de ruptură", care trebuie să fie deopotrivă realizabil şi nemaivăzut. Nu-i vorba aici de ceva "magic" sau "nerealist", ci de a-i face pe membrii cei mai implicaţi şi mai avizaţi să susţină, potrivit intuiţiei lor, un ţel şi posibil, şi extrem.

5. Definirea resurselor şi mijloacelor

În această etapă trebuie evitate câteva capcane. Prima este tendinţa de a căuta noi resurse creative sau costisitoare. În general, cele mai multe soluţii bune constau în a face ceea ce se numeşte "revenirea la bază". Dacă toate organizaţiile ar aplica procese operaţionale la nivelul excelenţei profesionale, producţia ar creşte, numai din asta, cu până la 20%, iar adesea chiar mai mult, sub aspectul rentabilităţii. Primul dintre mijloacele folosite constă în reajustarea proceselor existente şi cunoscute, astfel încât acestea să funcţioneze la nivelul a 100% din potenţialul lor. Modul de aplicare în practică a acestui lucru are de câştigat dacă se folosesc tabele de "tracking" adecvate.

A doua capcană este lansarea a mai multor acţiuni în paralel. Şi aici se aplică regula 80/20. Prin urmare, trebuie să se aleagă două sau trei acţiuni, care să fie cele mai importante pârghii, prin care se obţin rezultate imediate. Celelalte idei existente pot fi păstrate în rezervă.

A treia capcană este ca echipa de conducere să vrea cu orice preţ să conceapă singură toate planurile, după care să delege aplicarea în practică către grupurile de personal corespunzătoare. Cele mai bune rezultate sunt rodul acţiunilor care îi mobilizează pe toţi cei implicaţi încă *de la conceperea planurilor.*

6. Lansarea imediată

Ultima capcană constă în programarea acţiunii în ritmul şedinţelor uzuale, care sunt de regulă lunare. În acest caz, o lansare care necesită minimum trei şedinţe durează cel puţin trei luni.

Dacă acţiunea merită osteneala, atunci ea trebuie lansată în întregime într-o săptămână sau maximum 15 zile. Dorinţa de a proceda "ca de obicei" în cazul lansării şi implementării unui proiect excepţional şi cu mize mari ajunge, până la urmă, să-l omoare încă din faşă.

Această idee încheie capitolul despre dezvoltarea energiei şi despre rezultatele echipei. În ciuda atractivităţii lor ca instrumente de lucru, trebuie multă atenţie în folosirea lor, pentru că nu sunt nişte panacee. Deşi tehnici precum trackingul sau procesul de "breakthrough", prezentate mai sus, pot aduce soluţii, ele reprezintă şi o serie de capcane operaţionale pentru îndrumătorul echipei. Interesul care li

se arată se datorează în principal capacităţii lor de a-l ajuta pe îndrumător şi echipele să gândească altfel.

Într-o serie de experienţe practice, echipele de conducere au fost ajutate să obţină rezultate excepţionale. Dar rezultatul încă şi mai important pe care l-am constatat este că echipele respective au învăţat să reflecteze şi să acţioneze în alt mod decât până atunci. Schimbarea cadrului de referinţă în raport cu mediul şi, mai ales, în raport cu potenţialul lor încă neexploatat au permis ca dezvoltarea lor să continue şi după ce am încetat să colaborăm.

Cel mai important lucru pentru un îndrumător de echipă este să ştie să renunţe la o serie de instrumente şi mijloace pe care le-ar putea folosi pe ici pe colo în demersul de instruire sau consiliere şi să se preocupe mai ales de facilitarea unei schimbări de opinie în cadrul echipei-client. De fapt, schimbarea cadrului de referinţă a unei echipe de conducere permite o evoluţie permanentă şi mai radicală decât evoluţia care ar rezulta din contribuţia punctuală a diferitelor instrumente de lucru, indiferent cât de performante ar fi acestea.

4. COACHINGUL ECHIPEI ŞI CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ[1]

Când un îndrumător asistă o persoană, ţine cont obligatoriu de personalitatea clientului. "Caracterul" sau personalitatea determină natura muncii, ritmul, intensitatea ei, felul obiectivelor şi adesea calitatea relaţiei.

Într-un mod diferit şi într-o altă dimensiune, acest parametru "particular" există şi în coachingul echipei, referindu-se la cultura echipei-client. Echivalentul *personalităţii* unui individ este, la nivelul unei echipe, *cultura* acesteia. Fiecare echipă, în funcţie de istoricul ei specific, elaborează prin originea şi experienţa ei un ansamblu coerent de credinţe împărtăşite, de comportamente colective, de moduri de operare, expresii lingvistice, obiceiuri locale care, în mod *a priori*, o diferenţiază de toate celelalte echipe. Acest ansamblu coerent şi observabil este cultura echipei.

În contextul definirii competenţelor îndrumătorului de echipă, pentru ca acesta să poată folosi multitudinea de instrumente, strategii

[1] Conceptul de cultură de echipă a fost dezvoltat de autor într-o lucrare publicată de Editions d'Organisations, Paris, 1992, epuizată astăzi, intitulată *Profils d'Equipes et Cultures d'Organisations* şi într-un articol intitulat "Une Equipe, Une Entreprise", publicat în cotidianul *Les Echos* din 28 august 2001, pg. 37. (n.a.)

sau metode punctuale, conceptuale ori operaţionale, este imperios necesar să înţeleagă ce anume determină specificitatea clientului. Îndrumătorul are nevoie de o primă reflecţie asupra naturii însăşi ce determină identitatea sau cultura echipei.

IDENTIFICAREA CULTURII ECHIPEI

Pentru a avea un acces relativ direct la cultura unui ansamblu, a unei echipe sau a unei organizaţii, câteodată este suficient ca îndrumătorul să asculte ce spun "bătrânii". Poveştile şi legendele din perioada "eroică" a înfiinţării organizaţiei ori din primii ani ai sistemului, ceea ce numim miturile fondatorilor, sunt bogate în ilustrări şi pun în evidenţă credinţele şi valorile fundamentale, strategiile privind reuşita şi eşecul, profilurile pozitive şi negative. Acestea din urmă sunt încă prezente şi active mulţi ani după înfiinţarea sistemului, datorită culturii lui.

Întrucât rolul îndrumătorului echipei este să asiste sistemul în evoluţia lui, ţinând cont de identitatea lui colectivă specifică, este important să ia în considerare cultura specifică a acestuia.

Ca şi în cazul coachingului individual, eficacitatea îndrumătorului echipei depinde de capacitatea lui de a înţelege şi de a respecta coerenţa sistemului pe care îl asistă, până în punctul de a o aprecia, chiar a o îndrăgi pentru ceea ce este.

> *Capcană*
>
> Cuvântul "cultură" poate să însemne mai multe lucruri diferite, aşa că este bine să fim precauţi cum îl folosim.

În limbajul curent, conceptul de "cultură organizaţională" este larg utilizat, câteodată cu rea intenţie. Numeroase persoane sau organizaţii, de exemplu, folosesc termenul ca să valorifice o anumită calitate colectivă pe care şi-o atribuie.

La modul simplist, termenul descrie un tip de comportament general (destins sau formal), un mod de comunicare preferat (oral sau

scris), un tip de relaţie favorizat (ierarhic sau de reţea) sau un proces preferat de decizie (centralizat, prin consens sau delegat).

> *Exemplu*
>
> Conceptul de cultură organizaţională se referă câteodată şi la poziţionarea imaginii create sau mediatizate prin publicitate, la modul de aranjare şi de decorare a spaţiilor de birouri, la codul vestimentar, la stilul de conducere, la relaţia cu clientul, la implicarea în activităţile ecologice sau umanitare, la componenţa multiculturală a echipelor, la politica socială etc.

Adesea anumite comportamente care "descriu" o cultură organizaţională s-ar putea să nu se mai înscrie în coerenţa ansamblului dacă nu se bazează pe un studiu aprofundat al culturii respective. De altfel, persoanele cel mai puţin indicate să definească o cultură sunt, cu siguranţă, membrii sistemului social care o propagă: este dificil să înţelegi cum trebuie ansamblul din care faci parte.

Există mulţi autori subiectivi, pricepuţi la descrieri, care scot în evidenţă dimensiunile pozitive ale unei culturi, neglijând faptul că aceasta exprimă o limită intrinsecă şi că reprezintă un sistem solid şi coerent prin definiţie, care eliberează un potenţial atât de mare. Istoria pare să demonstreze că oricărei culturi puternice, chiar dominante, îi este greu să supravieţuiască încercării timpului. Siguranţa creează conservatorism. Evoluţia istoriei pare să favorizeze tocmai culturile flexibile şi multiple, capabile de a se repune în discuţie şi de a evolua.

Totuşi, deşi imaginea asupra culturii este incompletă (chiar şi în cazul culturii echipelor), există interesul de a înţelege, de a explica sau de a valorifica o parte din adevărul descoperit. Există mai ales concepţia intuitivă că organizaţia poate propaga, prin membrii ei, un ansamblu important de credinţe şi comportamente colective, care îi pot afecta reuşita sau chiar propria existenţă.

Există culturi dinamice sau "performante", iar altele sunt percepute ca depăşite sau "arhaice". Ni se pare important să ne aplecăm asupra acestui subiect. Este cu deosebire important să formalizăm reflecţiile

privind culturile organizaţionale şi poate chiar să le integrăm într-un context istoric sau evolutiv.

Pentru început şi pentru a ne apropia de scopul acestei cărţi, să ne reducem câmpul de observaţie la un ansamblu mult mai mic: acela al unei echipe şi, mai particular, al unei echipe de conducere.

Practica demonstrează că o asemenea reducere nu este restrictivă: există o corespondenţă importantă între cultura echipei de conducere şi cea a sistemului mult mai mare pe care-l conduce aceasta.

Implicit şi explicit

Discutăm aici de cultura *activă*. În ciuda directivelor conducerii, a ceea ce doreşte aceasta să spună şi a prescripţiilor verbale asupra cărora insistă, organizaţia subordonată pare să reproducă, pur şi simplu, comportamentele pe care le *observă*.

Dacă există o contradicţie între mesajul verbal şi modelul comportamental, cel mai adesea câştigă modelul. De aici rezultă, de exemplu, că dacă un patron nu face distincţie între binele social şi cel personal, el va avea subordonaţi prea puţin preocupaţi de această demarcaţie, indiferent de discursurile oficiale şi de penalităţile esenţiale.

> *Capcană*
>
> În unele organizaţii mari, comportamentele observabile sunt câteodată în opoziţie cu principiile predicate în discursuri şi în diverse campanii de prezentare.

Lipsa de atenţie acordată riscurilor sau securităţii în muncă, hărţuirea sexuală şi psihologică, lipsa de rigoare în gestionarea timpului sau în respectarea cuvântului dat îşi găsesc deseori originea în comportamentul observabil al echipei de conducere.

Aşa cum s-a văzut în cazul companiei ENRON[2] şi al falimentului ei răsunător, cultura reală sau activă a unei organizaţii se bazează mai

[2] Pentru mai multe detalii, vă recomandăm să vizitaţi www.enron.com (n.trad.)

mult pe *comportamentul* observabil al modelelor influente decât pe formalismul unor consemne exacte sau pe discursurile care prezintă măreţe principii idealiste.

Prin urmare, trebuie să subliniem că există adesea o discrepanţă între discurs şi realitate. Există organizaţii competitive, aflate aproape pe picior de război, dar care discută întruna despre importanţa cooperării. Există echipe afective, în care manipularea se manifestă la un nivel aproape patologic, dar care insistă aproape fără să clipească asupra importanţei pe care o acordă prieteniei, bunelor relaţii şi eticii transparente.

Prin urmare, este important să nu ne lăsăm prinşi de discursurile care subliniază ceva care probabil nu există, ci să ne concentrăm asupra culturii reale, active şi observabile. De aceea, este bine ca îndrumătorul echipei să posede o grilă de observare generală, dar *practică*, care să-i permită să identifice "tipul" de cultură sau profilul general al echipei-client. Cu toate că nu există două echipe riguros identice în lume, se constată totuşi existenţa unor "familii" culturale.

Unele echipe, cum v-ar spune experţii în fuziuni şi achiziţii, se aseamănă, sunt apropiate sau complementare, pe când altele sunt competitive, contradictorii sau antinomice. Lucrurile care sunt de la sine înţelese în limbajul curent merită să fie explicate şi normate pentru specialiştii în asistenţa sistemelor şi pentru alţi îndrumători de echipe.

Astfel, întrebarea care ne interesează devine: care sunt tipurile mari de cultură de echipe, cum să le recunoaştem şi cum să le asistăm în evoluţia lor strategică?

Patru profiluri culturale

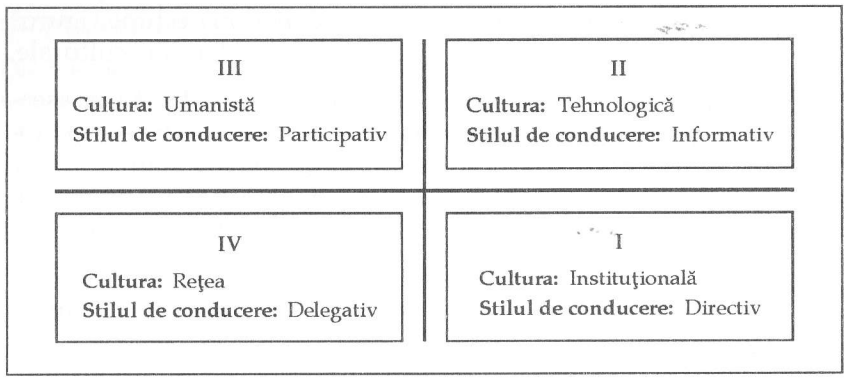
Unul dintre factorii determinanţi ai "profilului cultural" al unei echipe de conducere este prezenţa majoritară a aceluiaşi tip de personalitate printre membrii săi, mai ales dacă "profilul majoritar" este susţinut de al unui lider sau patron "carismatic" şi este confirmat de istoricul performant al echipei.

Această concentrare a unui profil psihologic, influent prin poziţia ierarhică, impune în timp minorităţii propriile valori şi credinţe fun-

damentale, un anume stil de acţiune şi de comunicare, un mod de funcţionare şi, *în cele din urmă*, o cultură activă şi colectivă.

Propagat mai degrabă în mod inconştient, acest proces de "infiltrare culturală" antrenează în mijlocul echipei de conducere un ansamblu de credinţe fundamentale şi de comportamente deopotrivă coerente, dinamice şi restrictive, pe care se bazează potenţialul şi limitele operaţionale ale sistemului colectiv.

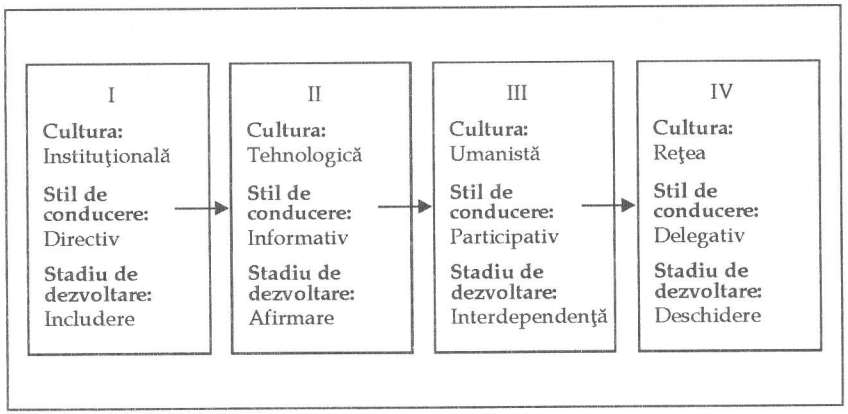
Profilurile culturale ale echipelor sau organizaţiilor pot fi rezumate printr-o tipologie simplă, alcătuită din patru tablouri reprezentative a patru culturi colective foarte clar diferenţiate. Aceste patru profiluri sunt poziţionate în schema următoare, evocând stilurile de conducere ale lui Blake, Mouton, Hersey şi Blanchard, profilurile personalităţilor identificate de Taibi Kahler, ca şi tipologia şedinţelor, prezentată în capitolul următor, în care se va discuta despre "circularitate".



Tipologia culturilor de echipă

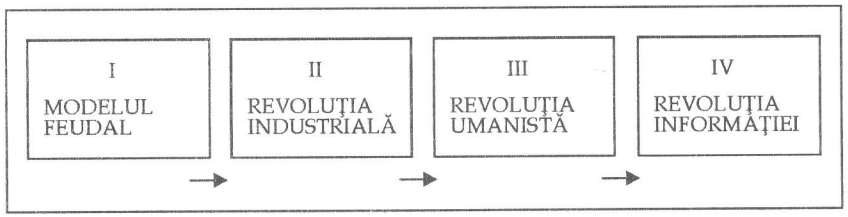
Dacă se pune problema să ilustrăm dimensiunea evolutivă a acestor modele, ar fi mai indicat să le aliniem de la profilul I la profilul IV, ca în ilustraţia de mai jos, incluzând primele trei stadii de dezvoltare ale lui John Whitmore, la care adăugăm un ultim stadiu, "deschiderea către mediu", caracteristică sistemelor reţea[3]:

[3] Whitmore, John, *Le Guide du Coaching*, Collection Maxima, Laurent du Mesnil, Editeur, Paris, 2001, pagina 142



Evoluţia culturală a echipelor

Acestea pot fi şi etapele evoluţiei aceleiaşi echipe de-a lungul istoriei ei, pornind de la constituire, sau evoluţia istorică a modelelor noastre de echipe, de-a lungul secolelor trecute şi până în prezent.



Capcană

Atenţie, nici o echipă reală nu corespunde în totalitate unuia dintre modelele culturale pe care le prezentăm mai jos.

Aceste patru modele descriptive sunt, bineînţeles, nişte caricaturi puţin exagerate. Trăsăturile oarecum forţate ne permit să diferenţiem mai bine modelele culturale mai subtile, care în realitate se găsesc adesea mai mult sau mai puţin combinate.

Cultura instituţională

Cultura instituţională este cultura cea mai tradiţională şi cea mai directivă. În cadrul ei, regulile şi procedurile primează asupra relaţiilor. Se bazează pe prezenţa centrală a unuia sau mai multor membri cu vechime şi influenţă, care sunt mai curând distanţi, introvertiţi şi solitari. În această cultură modul comportamental este formal, iar relaţiile sunt mai degrabă ierarhice. Munca se realizează individual, în linişte, concentrat, iar procedurile sunt bine definite şi respectate.

Echipa se concentrează asupra concepţiei şi îmbunătăţirii calităţii tehnice a produsului. **Producţia predomină**, şi chiar dacă marketingul este în general restrâns, notorietatea produsului sau a mărcii pot trece frontierele din gură în gură, în cercuri restrânse formate din buni cunoscători sau specialişti.

În astfel de echipe, în care are loc prea puţină comunicare inutilă, domnesc încrederea şi confidenţialitatea. Puterea este puţin împărţită, ceea ce ridică probleme în cazul succesiunii, în situaţiile de parteneriat cu alte întreprinderi sau în cazul fuziunilor. În astfel de organizaţii relativ clasice, resursele sunt gestionate cu economie, inovaţia este lentă, tradiţiile se păstrează.

Cu excepţia "liturghiilor" ocazionale, şedinţele de echipă sunt rare, fiecare preferând propriile preocupări, în relaţie directă cu patronul, care îi supraveghează personal pe toţi şi urmăreşte toate proiectele.

Acest model de echipă corespunde organizaţiilor familiale, dinastice şi tradiţionale, deseori provinciale sau rurale, înalt specializate în domenii elitiste sau foarte restrânse. Calităţile acestui tip de organizaţie se bazează pe valorile tradiţionale, care se manifestă activ în viaţa de zi cu zi. Orientate în principal asupra calităţii ireproşabile a produselor lor, aceste organizaţii cultivă loialitatea pe termen lung a clienţilor lor, ca de altfel şi a personalului lor, aşteptând să primească acelaşi lucru din partea lor.

Aceste organizaţii şi conducătorii lor îşi respectă cuvântul dat, contractele şi termenele (chiar dacă acestea din urmă sunt cam îndelungate) şi practică o justiţie socială relativ echitabilă, deşi de multe ori cu un stil oarecum părintesc şi, la limita extremă, chiar feudal.

Cultura tehnologică

Această cultură este mult mai **interactivă** şi **informativă**. Se caracterizează printr-o credinţă puternică în conceptele predate în marile şcoli (în Franţa) şi în universităţi (în SUA). Se bazează pe prezenţa unui mare număr de experţi, care au pregătire matematică şi tehnică. Abordarea pieţei este sistematică, precisă şi competitivă, desfăşurând strategii ce pot fi judecate ca ofensive sau chiar agresive.

Valorile şi credinţele acestei culturi se bazează pe teorii newtoniene şi carteziene şi pe metodele de producţie şi distribuţie dezvoltate în timpul revoluţiei industriale. Acest cadru de referinţă a dominat mult timp şi i se asociază figura populară a tânărului angajat ambiţios şi dinamic, devenit profilul angajatului performant. Modurile de operare sunt centralizate şi se bazează pe controlul şi urmărirea proceselor operaţionale, de producţie, de informaţii, finanţe, planificare, piaţă şi personal. Relaţiile sunt regizate de necesitatea de a culege, de a schimba, de a analiza şi de a difuza informaţiile. În prezent, deciziile urmează întotdeauna o logică financiară.

Şedinţele sunt supraabundente şi dominate de prezentări pe retroproiector sau spectacole în Power-Point, detaliind extrem de mult informaţii care se vor a fi obiective. Scopul fiecăruia este să-şi prezinte pe rând expertiza personală, fără cusur, pentru a lua decizii sau pentru a-şi impune punctul de vedere. În aceste şedinţe operaţionale schimburile predominante sunt informative, adesea într-un mod convingător ori chiar agresiv. În loc să se concentreze asupra unor schimburi reale, se manifestă un acord colectiv care permite declanşarea luptei verbale asupra argumentelor — conţinutul real al discuţiei neservind decât ca accesoriu în escalada competitivă. Importantă nu este punerea în practică a unei idei performante, ci mai degrabă cine din echipă va câştiga argumentaţia.

Calităţile acestor echipe le permit să producă şi să distribuie *produse* de consum curent pentru o populaţie de *masă*, la cel mai bun preţ. Ele au permis şi permit încă accesul majorităţii la produse de primă necesitate din viaţa de zi cu zi. Ele au multe dificultăţi în furnizarea unor servicii mai specializate sau calitativ superioare, care ar răspunde unor nevoi specifice sau individualizate.

Acest model de echipă corespunde persoanelor sau organizaţiilor obsedate de dezvoltare, de competiţie şi de creşterea puterii şi a cotei

de piaţă, pentru a-şi putea impune condiţiile, atingând o poziţie dominantă dacă nu chiar de monopol.

Organizaţiile cu o cultură Tehnologică tind adesea să păstreze distanţa faţă de concurenţă şi de piaţă, prin strategii inovatoare, câteodată inutile. În acelaşi mod ele pot să se bizuie prea mult pe dezvoltarea unei cereri artificiale, folosindu-se de tendinţele modei, susţinute adesea de un marketing agresiv.

Cultura umanistă

Cultura umanistă este cea mai participativă sau mai relaţională şi se bazează pe prezenţa influentă a persoanelor extravertite, empatice, carismatice, plină de căldură, seducătoare şi comunicative. Se bizuie, de asemenea, pe valorile şi credinţele rezultate din revoluţia psihologică şi umanistă, şi chiar din idealurile sociale.

Munca în aceste echipe este cel mai adesea colectivă, iar responsabilităţile sunt împărţite. Schimburile, pregătirea colectivă, comunicarea, **căutarea consensului**, respectarea diferenţelor şi a diversităţii primează în raport cu dinamicile competitive sau individualiste. Relaţiile se vor călduroase şi transparente. Prietenia aproape că poate fi considerată un principiu operaţional.

Ca aspect negativ, există prea multe preocupări pentru socializare, câteodată sunt superficiale sau se manifestă prea multă "politică" axată pe schimbul şi negocierea dintre reprezentanţi ai unor "clanuri" mai mult sau mai puţin influente, aflate în căutarea consensului sau al compromisului. Prin urmare, relaţiile sunt adesea dirijate de apartenenţa la diferite reţele istorice, care coexistă într-un echilibru subtil, dar determinant, al acţiunilor profesionale şi de carieră ale fiecăruia.

Acest model corespunde organizaţiilor orientate spre furnizarea de servicii, care se îngrijesc de imaginea lor publică "seducătoare" şi care încearcă să promoveze, prin marketingul lor, un ideal umanist sau societal, în beneficiul personalului lor. Pentru a susţine această imagine, ele utilizează uneori o întreagă baterie de metode, cum ar fi avantajele indirecte sau în natură oferite "trupei", pentru a-i asigura satisfacţia, confortul şi loialitatea — câteodată, în mod paradoxal, în numele mai bunei serviri a clientului.

Evident, şedinţele acestor echipe sunt numeroase şi adesea nu prea eficace. Cuvântul de ordine este participarea şi căutarea consensului, lipsa deciziilor şi empatia, egalitatea şi respectul. În realitate, se duc lupte pentru influenţă, îndreptate spre împărţirea unei "plăcinte" prea mici.

Calitatea comunicării în echipă şi grija integrării fiecărui membru au la bază un principiu de dezvoltare a potenţialului individului şi de angajare a fiecăruia în efortul colectiv. Din nefericire, se constată că tot ceea ce se câştigă în acest domeniu se pierde prin reactivitate şi prin calitatea slabă a performanţei financiare.

Cultura reţea

Cultura reţea este de mare interes astăzi, datorită crezurilor sale, ce par a izvorî din revoluţia socială favorizată de noile tehnologii ale informaţiei. Aceasta cultură este mai activă şi mai reactivă decât celelalte şi, în acelaşi timp mai **delegativă**.

Se bazează pe prezenţa dinamică a mai multor persoane de acţiune, independente, efervescente, creative şi adaptabile, cu un temperament câteodată sanguin sau coleric, funcţionând de regulă ca antreprenori-luptători în obţinerea rezultatelor şi a recompenselor personale imediate. Pentru "electronii liberi" caracteristici acestor echipe, aflate constant sub presiune, termenele sunt scurte, duratele medii şi lungi de lucru sunt inexistente. Munca se efectuează în regim de urgenţă, programul de lucru este extensibil, iar personalul trebuie să fie foarte "angajat". Oamenii sunt ori foarte interesaţi de rezultate, ori sunt respinşi fără drept de apel, dacă nu cumva pleacă singuri spre alte proiecte personale sau spre orizonturi mai promiţătoare.

Şedinţele acestor echipe seamănă cu maratoanele sportive, cu reguli de joc şi limite perpetuu nedefinite. Locul, participanţii, subiectele, obiectivele şi chiar deciziile se schimbă de la o şedinţă la alta. Cultura, prin definiţie verbală şi creativă, nu se încurcă cu metode de funcţionare care i-ar permite o mai mare eficacitate sau rezultate mai măsurabile. Şedinţele sunt mai degrabă forumuri nestructurate, în care schimburile se desfăşoară în mod creator, fără limite şi adesea fără rezultate previzibile sau măsurabile.

În aceste echipe care funcţionează ca nişte bureţi ce doresc să absoarbă tot ce pot din multiplele influenţe din mediul lor, se practică

un management prin crize succesive, care determină repunerea constantă în discuţie a deciziilor, a strategiei, a produsului ca şi a ariei de activitate a organizaţiei.

Un asemenea context cultural de luptă continuă şi creativă dusă pentru dezvoltarea rapidă într-o situaţie de supravieţuire corespunde idealului actual al organizaţiilor din "noua economie", aflată în expansiune fulgerătoare, dacă nu chiar explozivă, al cărei model recent sunt aşa numitele *start-up*-uri. La nivel militar, poate fi dată ca exemplu reţeaua teroristă Al-Quaida.

Bineînţeles, acest model oarecum dispersat de echipă şi de organizaţie în reţea nu este nou. Existenţa lui, mai limitată, era monedă curentă în numeroasele organizaţii franceze mici, de exemplu în domeniul confecţiilor sau al restaurantelor fast-food din ultimele câteva decenii. De asemenea, acest tip de cultură este tipic de mai mult timp echipelor de *golden-boys* ("băieţii de aur"), adică de specialiştii pieţelor bursiere, al căror consum de adrenalină este adus la cotă maximă, într-o conştiinţă exacerbată de fluxurile financiare mondiale.

La nivel internaţional, organizaţia reţea este caracteristică CNN-ului, care a bulversat lumea informaţiilor de mai bine de 20 de ani, ori întreprinderilor care funcţionează în franciză, precum McDonald's.

Explozia modelului "start-up" în cadrul societăţii noastre, ca o nouă opţiune faţă de alte modele influente, este percepută ca o noutate mai ales de tinerii sub 30 ani. Chiar dacă numeroase organizaţii tradiţionale, tehnologice sau umaniste răsuflă astăzi uşurate, văzând că au reuşit să-şi amâne scadenţa cu câţiva ani, viitorul nostru profesional şi politic nu va mai fi acelaşi, din numeroase motive sociologice şi psihologice.

Modelul organizaţiei în "reţea" de tipul "start-up" există pentru a ne dezechilibra, pentru a-şi ocupa locul care i se cuvine ca o opţiune posibilă, pentru a influenţa toate întreprinderile şi sistemele organizaţionale, de prea mult timp prea sigure de adevărurile lor culturale. În ciuda decepţiilor pe care le-a suferit, "noua economie" există pentru a provoca reflecţia, descoperirea, decizia şi evoluţia în cadrul echipelor noastre de conducere.

Printre calităţile profilului cultural al echipei-reţea reţinem capacitatea ei de a crea perspectivele unei funcţionări în care responsabilitatea şi delegarea au un rol egal şi sunt descentralizate, care permite strategii reactive, inovatoare şi adesea foarte apropiate de client sau de domeniu.

Se pare că unele dintre aceste caracteristici au fost cercetate şi propovăduite, la un nivel mai mult sau mai puţin verbal, de organizaţiile ce fac parte din tipologia culturală umanistă sau tehnologică.

Strategii în coachingul de echipă

După acest inventar se pune problema poziţiei pe care o are un coach de echipă — adică un îndrumător — în raport cu un sistem client sau altul şi, mai ales, cu strategia sa. De fapt, nu este suficient ca îndrumătorul să înţeleagă profilul echipei pe care o îndrumă sau nu este neapărat necesar să i se explice acest profil. Cu siguranţă un diagnostic bun este folositor şi îi poate fi împărtăşit, dar el trebuie să mai ştie care este direcţia în care doreşte echipa să se dezvolte şi, poate şi mai mult, de ce are aceasta nevoie ca să o facă — adesea nici echipa nu ştie aceste lucruri.

Trebuie reamintit că, dacă echipa are un rol dominant, cum este cazul comitetelor de conducere, cultura ei poate avea o influenţă determinantă asupra întregii organizaţii pe care o conduce. Puţin câte puţin, credinţele fundamentale, modul de comunicare, modurile de operare, ansamblul proceselor interactive îşi pun amprenta asupra întregii organizaţii.

Aceasta poate să influenţeze, aşa cum am văzut, interfaţa organizaţiei cu furnizorii ei, cu clienţii, cu partenerii sociali, cu concurenţa şi cu mediul. Aici aproape că putem aplica organizaţiei un model biologic al unui organism colectiv înzestrat cu un ADN dinamic, care îi modelează şi îi structurează cadrul de referinţă şi interacţiunile.

O echipă care îşi formulează un obiectiv de coaching o face bineînţeles din "interiorul" ei, pornind de la cadrul ei de referinţă, în absenţa unei viziuni mai ample sau evolutive. Adesea nu este vorba decât de luarea în discuţie a unui cadrul de referinţă prestabilit, care însă ar avea nevoie să evolueze.

Exemplu

Aflată sub presiune, o echipă "instituţională" găseşte cu dificultate mijloacele interne de redresare, dacă mediul se modifică prea repede.

În mod tipic, o asemenea echipă nu ştie nici să caute, nici să angajeze noi resurse din exterior, necesare supravieţuirii ei, ori să accepte şi să pună în aplicare abordări străine, care ar putea s-o salveze.

Dacă în solicitarea ei o astfel de echipă se referă la resursele suplimentare de care are nevoie ca să se protejeze într-un mediu pe care îl percepe de regulă ca prea evolutiv, i se va potrivi mai bine un coaching orientat spre dialog, spre deschidere, spre capacitatea de a primi, de a facilita munca în parteneriat cu mediul.

Într-o situaţie de criză, o echipă care nu-şi cunoaşte limitele culturii riscă adesea să acţioneze fără să ştie în sensul agravării deficienţelor.

Exemplu

Aflată în dificultate, o echipă de experţi din tipologia culturală "tehnologică" nu încetează să-şi controleze cât mai bine timpul, cheltuielile, personalul sau mediul şi să-şi îngrădească membrii până în punctul de a ucide din faşă orice iniţiativă.

Într-o asemenea echipă, controlul devine adesea un scop în sine. *Solicitările* de coaching se referă la problemele de control. Dar echipele cu această cultură au alte tipuri de mize şi de *nevoi*, din altă arie: dezvoltarea eticii, crearea unor relaţii veritabile de parteneriat, precum şi dezvoltarea capacităţii de acţiune imediată, pentru a putea fructifica oportunităţi care altminteri le scapă.

Exemplu

Ce ar trebui să conţină un coaching pe probleme de schimbare într-o echipă compusă din oameni pentru care trecutul are cea

mai mare importanţă, iar apartenenţa la o reţea de influenţă a permis reuşita lor socială, ilustrată prin dezvoltarea rapidă a propriilor cariere (tipologia "umanistă", discutată mai devreme)?

Evident, în acest caz mizele şi *nevoile* principale care trebuie satisfăcute se referă la capacitatea echipei de a aplica riguros şi imparţial anumite reguli şi proceduri, respectarea unei etici ireproşabile şi acceptarea din partea fiecărui membru a diminuării influenţei sale formale.

Solicitarea de coaching a acestor echipe se referă aproape invariabil la dezvoltarea unor relaţii mai calde şi mai transparente.

Exemplu

Cum am putea concepe în ziua de azi că o echipă "de înaltă tehnologie", întreprinzătoare şi reactivă, cu o cultură de tip "reţea" şi deprinsă să supravieţuiască printr-o creativitate nestăvilită şi discontinuă s-ar putea restructura într-un mod programat, adoptând pe termen mediu şi lung o evoluţie aproape liniară şi previzibilă?

Şi totuşi o asemenea echipă ar avea *nevoie* de aşa ceva. În mod paradoxal, solicitarea ei de coaching se referă la îmbunătăţirea capacităţilor ei creative şi reactive, ca să poată face încă şi mai bine sau mai mult ceea ce face bine în prezent. Mai mult decât în perioadele de criză, o asemenea echipă riscă să-şi asume sau să accepte (de exemplu în cadrul unei fuziuni) reţete radicale de centralizare şi control, caracteristice culturii "tehnologice". Prin aceasta, ea poate să-şi piardă simultan sufletul, creativitatea şi originalitatea.

Or rolul unui coach nu este nici să refuze solicitarea unei echipe, impunându-şi propriul punct de vedere, nici să îndrume echipa pe calea aleasă de ea cu o încăpăţânare contra-productivă, consolidând în mod eronat cultura iniţială.

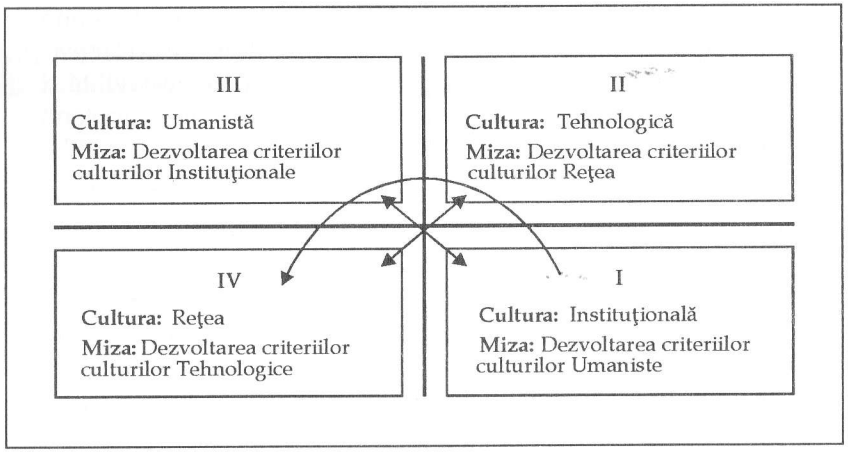
Exemplu

O echipă cu puternică influenţă "umanistă" nu concepe să lucreze cu un coach sau un consultant decât prin propria prismă, adică

într-o dimensiune relaţională, cu scopul de a "îmbunătăţi comunicarea şi relaţiile inter-personale".

Cunoaşterea culturilor de echipă şi a trăsăturilor lor complementare îi permite îndrumătorului, pe de o parte, să asiste echipa, respectându-i profilul şi solicitările şi, pe de altă parte, s-o ajute să-şi descopere mizele şi nevoile reale în vederea evoluţiei ei.

La fel cum demonstrează exemplele citate, schema de mai jos ilustrează şi ea faptul că fiecare profil cultural are nevoie să-şi dezvolte calităţi tipice celorlalte culturi, mergând până la a le integra pe cele mai greu accesibile, situate în diagonală faţă de poziţia lor în tabloul de mai jos.



Complementarităţile culturale

Săgeata curbă arată că tendinţa istorică a culturilor organizaţiilor de mai sus pare să evolueze de la profilul I către profilul IV, ştiind că fiecare etapă de evoluţie către un nou cadru de referinţă cultural implică o bună integrare a culturilor precedente. Ar fi iluzoriu să se creadă că se poate forma o echipă tip "reţea", dacă aceasta nu s-ar baza pe maturitatea propusă şi permisă de calităţile specifice sistemelor culturale precedente.

Capcană

Atenţie, nu este vorba aici de premisele elaborării de către îndrumător a unui "program" de dezvoltare culturală a echipei, care s-o facă să se dezvolte trecând de la profilul III, de exemplu, la profilul IV. Aplicarea unui asemenea program nu poate conduce niciodată la rezultatele pe care le-ar putea obţine un adevărat coaching de echipă, acceptând necunoscutul.

Aceste reflecţii asupra tendinţelor evolutive ale culturii echipei propun doar un cadru general orientativ pentru aspectele pe care îndrumătorul le-ar putea investiga împreună cu echipa-client, cu scopul de a o ajuta să-şi precizeze *propriul proiect*, înscris în propriul ei ritm de evoluţie.

Există şi alte cazuri în care buna cunoaştere a criteriilor culturale poate fi utilă îndrumătorului de echipă. De exemplu, dacă în cadrul unei echipe de conducere se manifestă simultan două profiluri culturale dominante, aflate în opoziţie, aceasta poate crea polarităţi complementare sau contradictorii care îşi pot pune rapid amprenta asupra întregii organizaţii.

Exemplu

Un număr de fuziuni ratate între sisteme culturale dominante care se exclud reciproc demonstrează că nu este întotdeauna uşor ca o cultură colectivă să se deschidă şi să accepte trăsăturile complementare provenite dintr-o altă abordare culturală sau dintr-o altă etapă a evoluţiei ei.

Indiferent de evoluţie, cunoaşterea practică a culturii proprii îi permite echipei de conducere să-şi identifice punctele tari şi slabe colective. Astfel ea poate aplica nişte moduri de operare complementare, care să-i compenseze deficienţele sau să-i permită fructificarea unui potenţial latent.

La fel ca un manager care îşi face inventarul punctelor tari şi slabe ca să-şi poată dezvolta stilul de conducere, şi o echipă de conducere poate să-şi precizeze calităţile şi limitele culturii sale active, pentru

a fructifica potenţialul pe care îl are şi pentru a-şi dezvolta mai bine capacităţile strategice şi operaţionale. Prin urmare, poate fi util ca îndrumătorul să propună echipei-client să-şi pună singură un diagnostic cultural în cadrul unei sesiuni sau al unui atelier special dedicat, pentru a-şi trage propriile concluzii şi pentru a-şi fixa propriile obiective de evoluţie.

Miza este importantă. Cultura echipei sau a sistemului este determinantă pentru dezvoltarea potenţialului membrilor săi. Sistemul colectiv este mai puternic decât individul, indiferent de puterea personală a acestuia din urmă. Ca dovadă, în multe organizaţii, miile de ore de pregătire individuală nu permit evoluţia semnificativă a întregului *ansamblu*. Mai rău, pregătirea individuală nu serveşte decât la accentuarea frustrărilor personale în raport cu un sistem care nu se mişcă sau care se mişcă prea puţin şi prea încet. În cel mai bun caz o asemenea pregătire îl învaţă pe individ să aibă răbdare, să simtă că evoluează, cel puţin cu titlul personal.

Sistemul colectiv a ştiut întotdeauna să-l transforme pe individ. Dacă se include un "element pozitiv" într-o echipă nefuncţională, acesta va fi integrat rapid, preluând deficienţele colectivului. Chiar patronul însuşi se adaptează rapid noului mediu cultural. La fel, dacă se transferă un element "mediocru" într-o echipă de înaltă performanţă, aceasta începe rapid să contribuie la evoluţia lui. Individul este maleabil şi supravieţuieşte contopindu-se cu contextul cultural propagat în mod activ de mediul colectiv apropiat.

Aceasta presupune şi că dacă o cultură se schimbă sau evoluează, ea provoacă sau chiar determină evoluţia fiecăruia dintre membrii ei. Astfel, o echipă performantă îi atrage mai sus pe fiecare dintre indivizii care o compun. O cultură colectivă dinamică are capacitatea să modifice percepţia şi să stimuleze performanţa persoanelor care o formează. Această influenţă colectivă acţionează câteodată şi cu efecte mai degrabă negative, întrucât aspiraţia colectivă îi poate face pe mulţi să piardă din contactul cu realitatea, până în punctul în care îi aşteaptă o trezire dureroasă.

Exemplul cel mai recent este cel al orbirii colective în faţa unei explozii speculative ce mizează pe beneficii fantasmagorice aduse de noutăţile tehnologice. De asemenea, sunt adesea neglijate aspiraţiile colective prea simpliste, rasiste sau naţionaliste, care de-a lungul

istoriei s-au soldat întotdeauna cu treziri dureroase. Multe dintre organizaţiile noastre sunt pândite de astfel de pericole.

Studiul culturii echipelor şi organizaţiilor nu se opreşte doar la descrierea exotică a unuia sau a altui ansamblu coerent, prezentându-i unele calităţi şi defecte. Dincolo de aceasta se pune şi întrebarea:

- Cum se poate provoca sau îndruma evoluţia culturală a unui sistem, rămânând cu picioarele pe pământ?
- Cum se poate facilita fuziunea creativă şi pozitivă a culturilor complementare, în vederea creşterii satisfacţiei sau a obţinerii unor rezultate mai performante?
- Cum pot fi folosite sistemele colective pentru a stimula evoluţia individuală?
- Cum pot fi ajutaţi indivizii să întreprindă ceva concret pentru evoluţia culturilor care îi includ?

Răspunsul se situează evident în actul coachingului de echipă — cu atât mai mult când este vorba de o echipă de conducere. Acţiunea *colectivă* a unui comitet de conducere asupra punctelor tari şi slabe ale culturii proprii este prioritară, pentru că rezultatele coachingului au un efect direct asupra ansamblului organizaţiei conduse de echipă. Această acţiune se întreprinde împreună de către *toţi* membrii echipei şi este centrată pe evoluţia *proceselor* echipei de-a lungul îndrumării evoluţiei oamenilor şi a sarcinilor operaţionale.

Coachingul echipei facilitează conştientizarea şi dezvoltarea *culturii manageriale active* a echipei şi se referă la convingerile ei fundamentale, de la cele referitoare la interacţiunile ei de influenţare şi la modurile ei de operare, până la rezultate. Aici este cuprinsă definirea regulilor de joc ale sistemului, a proceselor sale decizionale, a ritmurilor sale şi a proceselor din şedinţe, a ambiţiei şi a strategiei sale precum şi a procedurilor sale cotidiene în implementarea activităţilor.

Actul coachingului de echipă nu este o instruire în sensul uzual al termenului, ci mai degrabă o explorare şi o dezvoltare în echipă a "eului colectiv" activ care este cultura sa. Acest demers este cu atât mai eficace cu cât rămâne mai centrat pe atingerea obiectivelor măsurabile, pe concretizarea rezultatelor, pe îmbunătăţirea performanţei colective.

5. CIRCULARITATEA[1]

O ABORDARE ENERGETICĂ A COACHINGULUI DE ECHIPĂ

În contextul paradigmei dominante potrivit căreia organizaţia este un sistem cartezian sau mecanic, majoritatea modelelor dezvoltate până în prezent sunt interesate de dimensiunile fizice şi structurale ale acesteia. Aşa cum abordăm toate fiinţele umane şi toate sistemele vii, şi pentru organizaţiile noastre vom considera un punct de vedere materialist, chiar mecanicist.

Folosind această perspectivă, ca să "înţelegem" organizaţia, suntem nevoiţi să-i separăm diferitele ei elemente, să-i analizăm amănunţit funcţiile, să-i studiem organele unul câte unul. O asemenea abordare secătuitoare este mai răspândită decât cea care constă în studiul ansamblului, cu coerenţa lui aproape biologică, cu ritmurile lui, cu fluxurile şi refluxurile de energie, cu interfeţele lui interne şi externe,

[1] Acest capitol are o istorie lungă. Scris iniţial în limba engleză de către autor, tradus în limba franceză şi în mod evident îmbunătăţit de Jean Marc Bailleux, a fost reluat şi transpus în această formă de autor pentru a răspunde nevoilor cărţii de faţă. (n.a.)

cu capacitatea lui de a naşte, creşte şi muri, cu funcţiile lui reproducătoare.

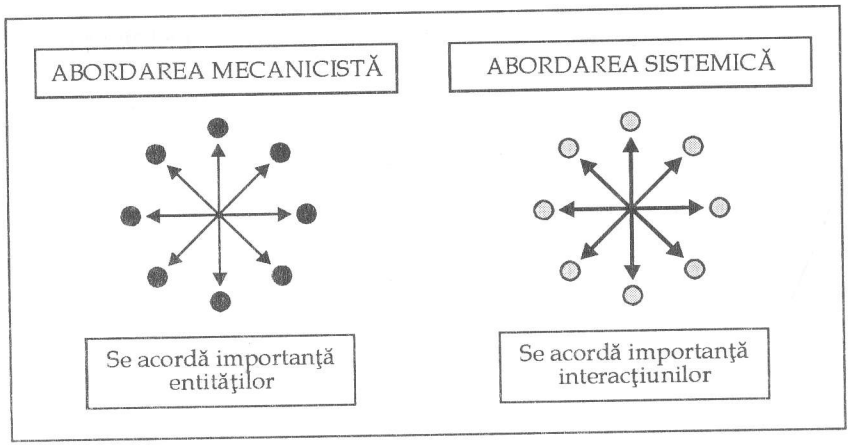
Astăzi suntem convinşi de necesitatea dezvoltării unei abordări biologice a organizaţiilor, asemănătoare celei adoptate de medicina tradiţională chineză în privinţa corpului omenesc, axată pe coerenţa globală a fluxurilor energetice ale acestuia. Pornind de la o asemenea ipoteză, problema fundamentală este: cum se face că sistemele organizaţionale sunt mai bine reprezentate sub forma unor sisteme vii, chiar energetice? Energia este cea care "creează" şi influenţează entităţile fizice, materiale, pe care le observăm.

Altfel spus, se pune întrebarea în ce fel este lumea fizică a întreprinderilor, aşa cum o cunoaştem, "rezultatul" material sau reprezentarea fizică a unei realităţi energetice subiacente, care este mai puţin evidentă, constituită din mişcări, fluxuri, schimburi, pierderi şi risipă de energie?

Dorim să propunem şi să dezvoltăm aici ceea ce ar putea fi considerată o abordare pragmatică a acestei ipoteze, pornind în particular de la un instrument de diagnosticare şi de dezvoltare a organizaţiilor, şi anume conceptul *"circularităţii"*. Termenul de "circularitate" trebuie înţeles ca o "propagare" a energiei interne a sistemului, la fel cum trece curentul electric printr-un circuit. Considerăm că termenul de "circularitate", aşa cum îl definim, poate deveni un concept interesant, folosit într-o nouă abordare, deopotrivă globală şi pragmatică, a funcţionării echipelor şi organizaţiilor.

Circularitatea este un instrument sistemic, întrucât îl poate ajuta pe manager sau pe îndrumător (coach) să studieze mai precis ceea ce se petrece *între* persoane sau servicii, să se concentreze mai degrabă asupra naturii şi calităţii *relaţiei* dintre aceste elemente — dintre actori — decât asupra naturii actorilor înşişi.

În acest sens, circularitatea permite o abordare într-adevăr sistemică a colectivelor umane, prin studiul şi modificarea interfeţelor lor, prin schimbul de informaţii dintre ele — adică prin schimburile lor energetice. Acest concept este deosebit de util dacă dorim să depăşim modelul tradiţional, fizic, liniar, cauzal sau mecanicist al organizaţiilor şi să încercăm să le înţelegem ca sisteme virtuale, fluctuante sau emergente, potrivit modelelor rezultate din revoluţia informatică.



Două concepte ale realităţii

Între altele, conceptul de circularitate este util pentru că ne ajută să înţelegem mai bine funcţionarea echipelor-proiect, a echipelor-reţea şi a echipelor distribuite. Dincolo de observaţie şi analiză, conceptul permite îndrumătorului care asistă echipe "diferite" să ţină cont de fluiditatea interfeţelor dintre un sistem şi el însuşi, fără a lua în considerare efectul de ricoşeu al unui astfel de model energetic asupra percepţiei sale faţă de lume. De fapt, lucrând cu un model care pune accentul pe fluxurile şi schimburile de energie, nu facem nimic altceva decât să ne modificăm concepţia proprie asupra lumii şi asupra noastră: trecem de la o abordare materială şi teritorială a organizaţiei la o concepţie fluidă şi energetică a realităţii profesionale.

Această schimbare de percepţie modifică la rândul ei modul nostru de a acţiona şi chiar de a îndruma. Rezultatul principal al unei astfel de abordări, bazate pe fluxurile de energie, este o mai bună deschidere către mediu, o mai mare reactivitate, o pro-activitate şi o creativitate înzecite.

Conceptul energetic de circularitate are o mare valoare pragmatică: pe de o parte permite o abordare diagnostică foarte fină a realităţii interactive a relaţiilor, o viziune energetică a funcţionării echipelor şi organizaţiilor, iar pe de altă parte oferă instrumente de intervenţie în care eficacitatea nu are ca egal decât simplitatea.

Vom reveni mai târziu cu exemple asupra mijloacelor cele mai evidente pe care le-am propus numeroşilor clienţi pentru asigurarea circularităţii între servicii, în timpul şedinţelor, la toate nivelurile ierarhice. Înainte de aceasta, dorim să facem un mic ocol teoretic şi să studiem diferitele constelaţii energetice pe care le-am întâlnit în cadrul coachingului de echipe, pentru a ajunge la conceptul de circularitate.

De la polaritate la circularitate

Conceptul de circularitate poate servi, aşa cum am lăsat să se înţeleagă, ca instrument de diagnosticare a unui singur schimb relaţional, cum ar fi stadiul dezvoltării culturii echipei. Managerii şi îndrumătorii pot să-l folosească pentru a prinde fluxurile de comunicare dintre doi indivizi şi, aşa cum vom vedea, pentru a asista evoluţia ansamblului unei echipe într-un mod foarte simplu şi eficace.

Am acumulat experienţă cu privire la manipularea circularităţii atât în cursul intervenţiilor din mijlocul echipelor de la toate nivelurile ierarhice, cât şi în cadrul sesiunilor de îndrumare şi de supervizare a şedinţelor comitetelor de conducere.

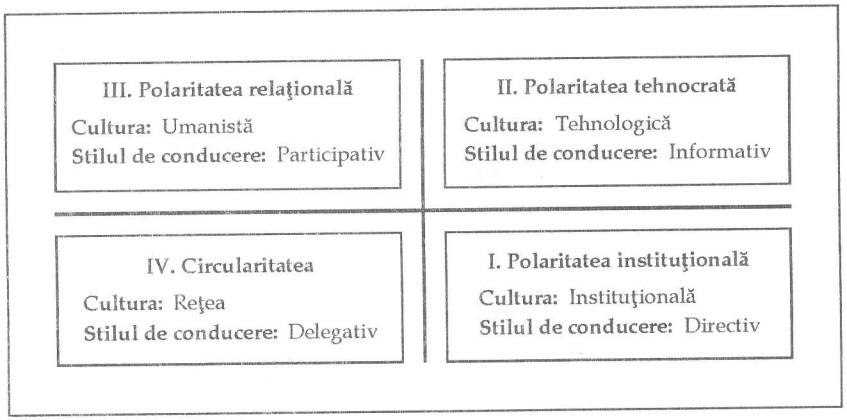
În timpul şedinţelor abordarea cea mai directă a îndrumătorului este de a observa cu grijă cine vorbeşte, după cine, cu cine şi cât timp. Această observaţie permite poziţionarea proceselor repetitive sau a schimburilor a căror formă se reproduce *oricare ar fi subiectul*. În al doilea rând, rolul îndrumătorului constă în a sugera treptat mici schimbări interactive care pot modifica deliberat procesele de comunicare observate iniţial, în sensul unei mai mari fluidităţi a schimburilor interpersonale, mai numeroase şi mai variate, al unei mai mari creativităţi în comunicare.

Mai precis, înainte de a interveni, trebuie să se determine ce tip de "*polaritate*" se stabileşte în comunicarea din cadrul echipei aflate în discuţie. Tipurile de polaritate dezvăluie, ilustrează, confirmă şi întăresc structurile subiacente ale puterii teritoriale şi ale modurilor de creare, de propagare, de conservare sau de irosire a "energiei" în echipe şi în organizaţiile de care aparţin.

Diferitele tipuri de "polaritate", aşa cum vom vedea, pot fi considerate:

- fie comunicări utile în cadrul echipei, la un moment dat;
- fie stadii premergătoare ale circularităţii în cadrul unui proces de maturizare echipei;
- fie obstacole în calea eficacităţii depline a echipei.

Am studiat polaritatea în legătură cu modelul stilurilor de conducere prezentat de Blake şi Mouton şi revăzut de Hersey şi Blanchard şi în legătură cu profilurile echipelor şi culturile organizaţionale pe care le-am prezentat în această carte în alt capitol, precum şi în altă lucrare[2]. Schema de mai jos reaminteşte câteva noţiuni.



Fluxul de energie din cadrul unei echipe

Polaritatea instituţională

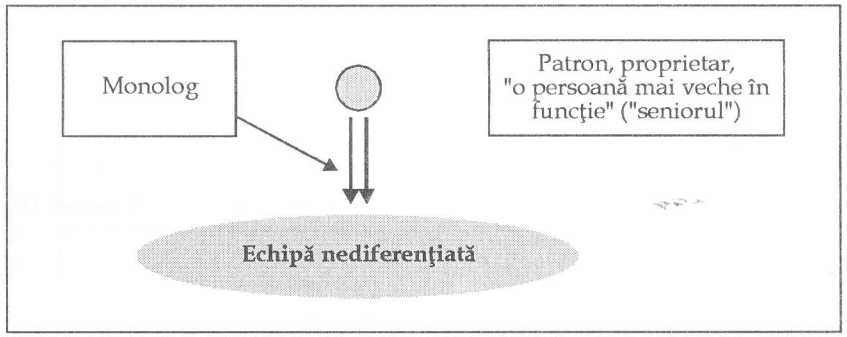
În timpul şedinţei, primul tip de polaritate este caracterizat printr-o evidentă focalizare a echipei asupra "patronului", aflat la originea a ceea ce este esenţial în contextul comunicării. Aceasta se manifestă în momentul în care liderul ţine un discurs formal şi unilateral angajaţilor săi, "asistenţei" sale, care, la rându-le, ascultă cu respect. În acest caz avem de-a face cu o relaţie cu sens unic.

---

[2] Cardon, Alain *Profils d'Équipes et Cultures d'Entreprises*, Paris, Éd. D'Organisations, 1992

Acest tip de polaritate se caracterizează printr-o expunere confuză, adesea idealistă sau normativă, adresată unui public "nediferenţiat": echipa este tratată ca o entitate globală şi solidară, în cadrul căreia individul tinde să se estompeze.

Monologul liderului "inundă" acest grup cu principii, instrucţiuni şi sfaturi de tot felul. "Publicul" se ascunde adesea într-un mutism aparent receptiv la această relaţie unilaterală şi instituţională, care-i lasă atât de puţină iniţiativă. De multe ori publicul profită de această situaţie, care îi oferă atât de puţină responsabilitate, şi se lasă condus.



Polaritatea instituţională

Accentul este pus pe conţinut, pe "subiectul" sau tema abordată aproape exclusiv de lider. Este "Marea Liturghie" asupra calităţii, asupra rezultatelor bune sau proaste, asupra unui anumit imperativ conjunctural sau istoric şi, câteodată, paradoxal, asupra importanţei unei comunicări mai bune şi a unui management mai participativ. Membrii echipei au rareori ocazia să se exprime, cu excepţia cazurilor când aprobă indirect şi de cele mai multe ori în grup, prin ropote de aplauze. Aici este vorba de şedinţa tradiţională cu părinţii, condusă de directorul şcolii, sau de adunarea militară condusă de ofiţerul cel mai mare în funcţie.

Acest tip de polaritate este comună întreprinderilor tradiţionale, familiale, conservatoare, orientate pe omogenitate, pe calitatea unui produs. Este ceea ce am denumit în altă parte culturile instituţionale. Stilul de conducere este mai degrabă directiv, organizaţia fiind con-

dusă de către fondator, descendentul acestuia, "proprietarul", clanul, familia.

Într-un astfel de cadru, nu-i de mirare că acest tip de relaţie generează dependenţă şi pasivitate. Membrii echipei intervin rareori în public, ci încearcă mai degrabă să-şi rezolve problemele individual, departe de lider, sau între patru ochi cu acesta, cu uşile închise.

Asemenea organizaţii sunt în general stabile, de tipul "protomecanicist". Pentru ca patronul să exercite un puternic control personal, sunt cheltuite multe eforturi. Salariaţii respectuoşi, pe punctul de a părea supuşi, evită cu dibăcie orice formă de confruntare. Pentru aceste organizaţii, capacitatea de răspuns sau de adaptare la turbulenţele mediului este lentă, chiar mediocră. Munca în echipă, aşa cum am constatat, nu este decât în faza embrionară.

Acest tip de polaritate poate persista "mascat" în multe întreprinderi, în care liderii, deşi de multe ori sunt de bună credinţă şi dornici să stimuleze iniţiativa şi asumarea responsabilităţii, se resemnează ei înşişi cu modelul familial şi sunt terorizaţi de ideea de a lăsa din mână puterea lor benevolentă, chiar părintească.

Polaritatea instituţională este câteodată pusă în evidenţă în timpul unei şedinţe mai fluide de către persoanele mai vechi în firmă, care deţin o putere conferită de experienţa lor, care atunci când iau cuvântul povestesc de trecutul glorios, spun anecdote pline de învăţăminte, dau o sumedenie de argumente ca să desfiinţeze o idee nouă, deja testată de mult timp. Rezultă astfel o ruptură de ritm, o întrerupere în fluiditatea ideilor, o încetinire a energiei şi adesea o agitaţie în sală.

Considerat pozitiv, un asemenea "show" jucat în faţa întregului grup o dată pe an, ca un ritual de iniţiere, poate servi la dezvoltarea unui spirit colectiv, a unei încercări foarte puternice şi motivante de căutare a identităţii. Este vorba aici de "adunări" anuale bine pregătite, centrate pe câteva mesaje puternice, de celebrări sau eventual de recunoaşterea celor mai mari succese.

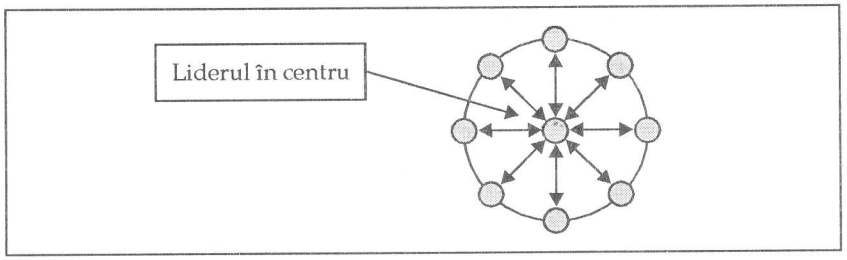
În acest cadru excepţional, care nu are legătură cu şedinţa de lucru, *forma* care dezvăluie o bună prestaţie instituţională poate să creeze şi să propage o energie mult mai puternică decât *conţinutul* mesajelor. Ca şi criticii de teatru, observatorii sunt de fapt mai sensibili la

discursul ritual al oratorilor şi la stilul lor, la timpul care le este alocat, la anecdotele picante, la nivelul de energie care se degajă într-un ritm ce trebuie să fie "motivant" şi la calitatea regizorală, decât la sensul literal al mesajelor.

Polaritatea tehnocratică

În cadrul celui de-al doilea tip de polaritate, proprie echipelor cu o cultură tehnologică, liderul pare să comunice în timpul şedinţelor, rând pe rând, *cu fiecare membru individual al echipei*. Practic, este vorba de o serie de întâlniri "în doi", desfăşurate în public.

În absenţa liderului, procesul are tendinţa să se desfăşoare întocmai cu un alt "expert", care ia locul central, cel puţin în privinţa comunicării. Avem de-a face cu o relaţie în "stea" cu o persoană care joacă un rol central. Fiecare interlocutor se adresează acestei persoane, care răspunde la comentariile tuturor. Câteodată se admite implicit faptul că nimeni nu poate interveni dacă liderul sau expertul nu l-a interpelat în prealabil.



Polaritatea tehnocratică

La acest nivel de polaritate am remarcat că între rolul central al "expertului", de obicei liderul, şi fiecare dintre ceilalţi membri ai echipei, conţinutul şi tonul sunt adesea argumentative. Astfel persoana din centru prezintă un argument, asupra căruia o altă persoană ridică o obiecţie; expertul argumentează la rândul său dezvoltând aceeaşi poziţie ca la început, la care altcineva răspunde; expertul îşi apără din nou punctul de vedere, după care o a treia persoană comentează şi tot aşa...

Rezultatul în termeni de energie este că persoana din centru se luptă pentru poziţia sa dominantă într-un cadru de tip "sistem-stea". Principiul (greşit!) care stă la baza unui astfel de proces este că dacă cineva este expert într-un anumit domeniu, atunci, în acest domeniu şi pentru a-şi apăra teritoriul, el este cel care conduce jocul şi chiar decide totul.

Acest tip de polaritate se dezvoltă în particular la echipe foarte competitive; în organizaţii agresive care sunt hotărâte să-şi apere sau să-şi dezvolte cota de piaţă folosind manevre ofensive sau defensive de control şi de câştig. În aceste sisteme accentul este pus pe competenţa sau pe expertiza personală şi pe atenţia prea exigentă asupra detaliilor tehnice şi asupra informaţiilor determinate cu precizie.

În acelaşi timp, caracterul competitiv al echipei se poate întoarce împotriva propriilor procese de muncă şi de comunicare sub forma unor lupte verbale în care se consumă foarte mult timp şi foarte multă energie în jocuri de putere cu mize teritoriale. Cea mai mică formulă poate genera dezbateri interminabile cu privire la sensul cuvintelor (jocul "Dicţionar"[3]). Este vorba aici de o formă arhetipală şi generalizată a ceea ce Jacques-Antoine Malarewicz denumeşte un proces "simetric": *"În condiţii de rivalitate, acordul se realizează asupra formei şi nu asupra conţinutului. Altfel spus, informaţiile nu servesc aici decât la alimentarea unui conflict şi nu la negocierea argumentelor. Prin urmare este vorba de forma de interacţiune cea mai slabă şi cea mai sterilă care se poate imagina, pentru că ea nu se joacă decât în aparenţa şi subiectivitatea acestei aparenţe."*[4]

În aceste condiţii este dificil să se evite conflictul. Situaţiile pot lua forma de "Tribunal" disimulat, de îndată ce se pune problema definirii responsabilităţii pentru erori sau defecte — probleme primordiale ale sistemelor, care sunt propice dezvoltării proceselor de genul "ţap ispăşitor" şi de descalificare a "non-experţilor", prea incompetenţi pentru a merita un loc în echipă.

---

[3] Jocul "Dicţionar" este explicat în Alain Cardon, *Jocurile manipulării*, CODECS, 2002 (n.trad.)

[4] Malarewicz J.-A., *Guide du Voyageur Perdu dans le Dédale des Relations Humaines*, E.S.F. Editeur, Paris 1992, p. 75-76 (n.a.)

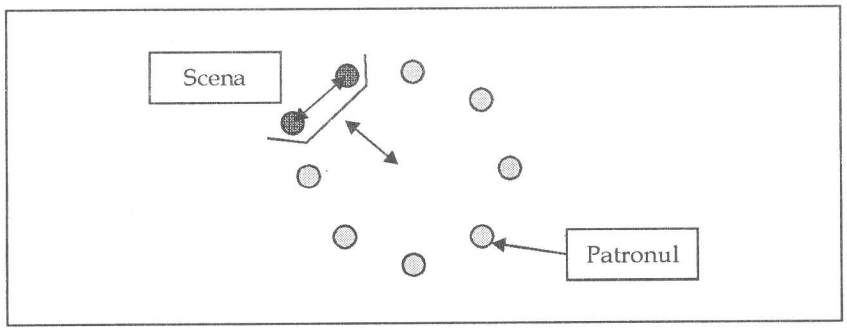
La nivelul conţinutului, aceste şedinţe sunt informative, adesea organizate cu proiecţii de retroproiector sau în format "Power-Point", supra-detaliind cifre şi paragrafe cu acţiuni trecute sau cu "provocările" ce urmează să apară.

Dimensiunea pozitivă a acestui tip de şedinţă se referă bineînţeles la conţinutul dezbaterilor, la analiza pătrunzătoare care permite cercetarea dosarului în profunzime, posibilitatea ca fiecare membru al echipei "să se pună la curent" în diverse domenii de expertiză, care le scapă uneori. Fiind bine pregătită, cu dosare transmise şi citite din timp, şedinţa consumă puţin timp pentru schimbul de informaţii, pentru a lăsa mai mult loc dezbaterilor adevărate.

Polaritatea relaţională

Al treilea tip de polaritate se dezvoltă la două niveluri de energie diferite. Pe de o parte, izbucneşte un argument, un conflict sau o "scenă" între doi membri ai echipei în plină şedinţă, cu alte cuvinte, cei doi evoluează "pe scenă"; pe de altă parte restul echipei este în întregime martor al acestei relaţii neproductive.

De o parte, doi actori îşi trimit unul altuia argumente acre-dulci; de altă parte, mulţimea de observatori sau publicul, incluzând adesea şi liderul, privesc "scena".



Polaritatea relaţională

Apare un al treilea tip de polaritate, ca un avatar — în sensul propriu, de metamorfoză — al celui de-al doilea nivel de polaritate; ca şi cum

"sistemul-stea" focalizat asupra unui singur actor s-ar transforma pe neaşteptate într-o luptă pe scenă, între două persoane avide amândouă de atenţia exclusivă şi de aprobarea grupului sau a patronului.

Situaţia se prezintă ca o somaţie adresată echipei şi liderului de a alege pe "cine are dreptate". Cum această alegere este iluzorie şi nu se poate face, cei doi continuă lupta de cocoşi, în timp ce echipa şi şeful ei cad în cursa pasivităţii lor. De fapt, sub paravanul unui argument profesional se ascunde adevărata problemă pusă liderului, şi chiar echipei: "Pe care dintre noi îl preferaţi?" Sistemul este blocat, pentru că este vorba mai degrabă de o problemă de natură relaţională, chiar afectivă, decât tehnică sau profesională. Este vorba mai mult de un joc de influenţă centrat pe relaţii decât de un joc de putere centrat pe acţiune.

Acest tip de polaritate, aşa cum l-am ilustrat în exemplele citate mai sus, se dezvoltă deseori între doi "baroni", doi "seniori" ale căror dispute aparente pentru atragerea atenţiei "publicului" ascund în fapt o alianţă strategică, care oricât de inconştientă pare, posedă în cea mai mare parte a timpului fundamente "obiective", ce nu-l înşeală pe observatorul perspicace. Pentru a îngheţa şi mai mult situaţia, fiecare dintre aceşti "seniori" ţine sub influenţă istorică câte jumătate din echipă. Se ajunge astfel la îngheţarea grupului, împărţit în două în lumina conflictului lor.

Uneori această polaritate relaţională nu este limitată la o singură pereche de "fraţi duşmani", ci rolurile se inversează în funcţie de circumstanţe şi de subiectele tratate şi putem să percepem rapid că echipa este de fapt structurată în întregime în jurul unei reţele subtile şi complicate de alianţe şi conflicte, de intimităţi şi de loialităţi. Dacă acest tip de polaritate are loc în cadrul unui comitet executiv, atunci, din nou, ea se reflectă în întreaga organizaţie subordonată. Şi acolo este vorba de un proces simetric. Şi acolo este vorba de un proces generator de pasivitate. Duelul dintre cei doi aşa-zişi antagonişti pun echipa şi liderul ei în poziţia de spectatori încremeniţi într-o situaţie paradoxală. Ar fi greşit să se intervină, dar este greşit şi să nu se întâmple acest lucru.

Această situaţie este proprie echipelor şi sistemelor în care un nivel de interacţiuni individuale este bine dezvoltat de-a lungul unei istorii comune şi cu o puternică încărcătură emoţională. Am descris deja

aceste echipe relaţionale, aparent sudate, când am discutat despre cultura Umanistă. De fapt, relaţia centrală între cei doi "poli" ai echipei are scopul de a focaliza energia ansamblului echipei şi a şefului ei. Obiectivul latent este de a muta această energie de la conţinut la procese, adică de la sarcini şi provocare profesională la menţinerea relaţiei afective între membrii echipei sau ai "clanului", cum se mai defineşte ea, în detrimentul eficacităţii ansamblului. Această polaritate ascunde adesea o adevărată "alianţă" conservatoare între cei doi "baroni" şi restul echipei, toţi fiind implicit de acord ca nimic să nu se schimbe.

Forţa acestor echipe rezidă în capacitatea lor de rezistenţă. Atacat din exterior, clanul se sudează şi se apără cu forţa relaţiilor ambigue care îl uneşte. Un coach trebuie să fie atent, pentru că un asemenea tip de echipă poate uşor să-şi găsească motive bune ca să se pună de acord în detrimentul şi împotriva lui, dacă are proasta idee de a agita prea rapid echilibrul relaţional al clanurilor interne bine ancorate în istorie şi în reţelele de influenţă invizibile cu ochiul liber.

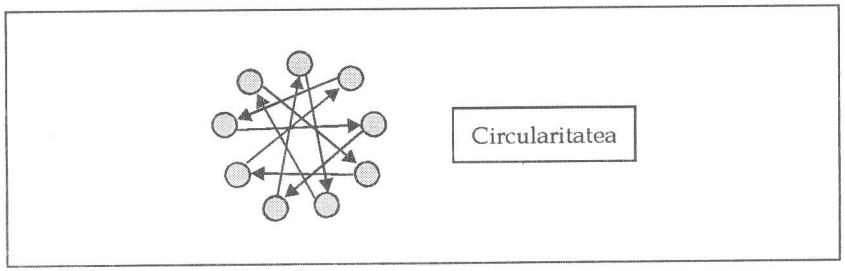
Circularitatea

În mod ideal, circularitatea apare în absenţa oricărei polarităţi, atunci când informaţiile şi discuţiile se desfăşoară fără piedici, libere şi rapid, către şi între toţi membrii unui grup sau a unei echipe.

În timpul şedinţei, la fiecare moment luat separat, ar putea părea că circularitatea seamănă, trăsătură cu trăsătură, cu polaritatea primului nivel: o persoană vorbeşte şi toate celelalte o ascultă. Prima diferenţă vizibilă este că persoana care ia cuvântul vorbeşte puţin, merge drept la ţintă şi că, în momentul imediat următor, altă persoană continuă discuţia, apoi o alta, fără a fi posibil să se prevadă care va fi următoarea.

Informaţia nu pare a fi destinată unei persoane anume, ci priveşte întreaga echipă simultan şi în mod egal. Structura care rezultă, aplicată unui grup restrâns, este cea a unei reţele în care fiecare element al sistemului este direct conectat cu toate celelalte fără ca nici unul să ocupe locul central.

Din fericire, toate aceste "conexiuni" nu sunt active simultan; fiecare emisie scurtă este urmată sau întreruptă de o alta, apoi de o alta şi



Circularitatea energiei

încă de o alta... Rezultatul este un flux multi-direcţional de energie care favorizează neprevăzutul, reactivitatea, creativitatea în timpul unui proces de schimb rapid, de o mare simplitate şi de un înalt nivel energetic.

> ***Capcană***
>
> Este posibil ca argumentele şi comentariile oferite în timpul discuţiei "circulare" să urmeze un parcurs sinuos cu rezultat negativ. Fiecare propoziţie a unui participant este urmată de un "Da, *dar*..." sau de "Eu am o *altă* idee..." sau de o glumă, sau de un alt subiect, sau mai rău, de o propoziţie identică formulată de un participant absent cu un minut înainte. Numim "haos" imaginea arhaică a reţelei nestructurate.

Lipsa unei metodologii împărtăşite, pierderea obiectivului, nivelul ridicat al aşteptărilor fiecăruia, energia debordantă, lipsa maturităţii echipei, interacţiunile competitive, chiar antagoniste, toate acestea provoacă un rezultat mediocru sinonim haosului. Şedinţa se va termina cu sentimente de frustrare, chiar de furie, faţă de speranţele înalte şi de motivaţia iniţială.

Dacă argumentele şi comentariile oferite într-o discuţie "circulară" urmează o dezvoltare constructivă, în sens pozitiv, sub diverse forme, de genul: "Da, sunt de acord, *şi* am putea..." într-o ordine continuă şi respectuoasă, împărtăşită de toată lumea, fără a pierde din vedere obiectivul, având grijă de a elabora o construcţie comună, atunci este vorba de o echipă-reţea ajunsă la o anumită maturitate.

În aceste discuţii care impun participarea totală şi structurată a tuturor membrilor într-o dezordine aparentă de bun gust, nu este rar faptul ca producţia ideilor să prindă o turnură neprevăzută şi imprevizibilă. Adesea este un bun indicator al forţei creativităţii şi al responsabilităţii împărtăşite de toţi membrii faţă de subiectul tratat sau de problema de rezolvat.

În timp ce comunicarea în cazul polarităţii primului nivel era unilaterală şi nivelurile doi şi trei aveau în comun caracterul lor simetric, circularitatea "pozitivă" dezvăluie ceea ce Jacques-Antoine Malarewicz numeşte poziţii relaţionale complementare: *"Două persoane sunt în poziţii complementare atunci când îşi pun în comun resursele de care dispun pentru a ajunge la acelaşi rezultat şi pentru a răspunde unei finalităţi comune. Această poziţie este în acelaşi timp cea mai constructivă şi cea mai dificil de menţinut. (...) Complementaritatea într-o interacţiune constă în estomparea individului şi dezvoltarea maturităţii acestuia, în distanţa necesară, pe care această relaţie o presupune, în asigurarea unui beneficiu ulterior pentru cei doi protagonişti. Ea se armonizează foarte bine cu dezacordurile care rămân în acest timp delimitate în contextele ce le conţin şi cu finalităţile ce sunt câteodată opozante şi care definesc aceste contexte."*[5]

Astfel, circularitatea pozitivă tinde către un fel de consonanţă foarte muzicală, o simfonie sau o improvizaţie de jaz, acordul fiind în ultima instanţă consensul rezultat în concert. Nu mai este vorba de căutarea consensului de dragul consensului, într-un mod mai mult afectiv decât efectiv, ci de a-l construi pozitiv, completând şi îmbunătăţind contribuţiile reciproce mai degrabă decât combătându-le, descalificându-le, anulându-le.

Într-un asemenea context, formula atât de des utilizată "Eu nu sunt de acord!" devine nu numai învechită, ci şi absurdă. Problema încrederii în celălalt dispare, înlocuită de încrederea în relaţie.

Pentru circularitatea în echipe

Până acum am considerat conceptul ca un instrument de diagnosticare, am evidenţiat în mod clar preferinţa noastră pentru circularitatea (pozitivă) ca mod de comunicare în echipe. Acest lucru necesită o explicaţie. Fiecare tip de polaritate se potriveşte într-o anumită perioadă. Conferinţa tradiţională şi adunarea anuală sunt exemple bune pentru polaritatea de nivelul unu; conferinţa-dezbatere pentru cea de nivelul al doilea. Fiecare mod de comunicare are avantajele şi limitele ei mai mult sau mai puţin evidente.

Totuşi avem motive întemeiate să devenim promotorii circularităţii pozitive în cadrul şedinţelor de lucru în echipă. Suntem convinşi că propagarea energiei, cea care este favorizată de modelul circularităţii, este un mod practic şi simplu de a creşte creativitatea şi reactivitatea în organizaţiile contemporane. În măsura în care admitem că una dintre căile de succes este dată de o mai bună delegare, o împărţire reală a responsabilităţilor, implicarea personală şi rezolvarea în comun a problemelor, iniţiativa şi creativitatea, atunci comunicarea în contextul circularităţii din timpul şedinţelor de lucru este un atu major.

> ***Capcană***
>
> Nu este util pentru un îndrumător (coach) să opună circularităţii diverse forme de polaritate; această opoziţie ar fi ea însăşi o expresie a polarităţii. Practica circularităţii pozitive este un mijloc prin care o echipă să depăşească slăbiciunile legate de modurile de comunicare mai sterile, pentru a dezvolta reţele mai suple, mai creative şi mai eficace.

Modurile de intervenţie aflate la dispoziţia îndrumătorului pentru atingerea acestui rezultat sunt extrem de simple, concrete şi comportamentale. O listă de axe de observaţie, de lucru şi de intervenţie îi poate da unui coach de echipă motive bune ca să pună întrebările adecvate persoanei adecvate la timpul potrivit. Aceasta înseamnă intervenţia strategică.

> ***Exemple***
>
> - Mai întâi, nu interveniţi atunci când lumea se aşteaptă să faceţi acest lucru. Este mult mai interesant să creaţi surpriza,

[5] Malarewicz J.-A., Op. Cit., p.76 (n.a.)

solicitând altei persoane părerea, decât să vă oferiţi primul opţiunea

- Observaţi dacă fiecare se simte personal responsabil de bunul mers al şedinţei, indiferent de poziţia sau rolul său. Succesul unei şedinţe şi rezultatele ei depind de implicarea fiecăruia şi nu numai a facilitatorului, a liderului sau a persoanei responsabile de subiectul de pe ordinea de zi.
- Modelaţi: când vorbiţi, adresaţi-vă tuturor membrilor echipei şi nu numai persoanei pe care doriţi să o cointeresaţi sau să o implicaţi. Ceea ce spuneţi îi priveşte pe toţi şi pe fiecare în parte, nu numai pe membrul din echipă care este afectat de problema respectivă.
- În acest punct, în timp ce ascultaţi, privirea dumneavoastră poate interpela pe fiecare, nu numai persoanele active.
- Priviţi mai degrabă către celelalte persoane din sală, dacă cel care vorbeşte încearcă să vă reţină privirea.
- Spuneţi esenţialul prin cuvinte simple; adevărata energie izbucneşte într-o clipă. Întrebările şi comentariile cele mai bune sunt cele mai scurte.
- Descătuşaţi "limba de lemn", solicitând altcuiva să reformuleze limpede ceea ce s-a spus.
- Fiţi precis, specific, direct; dacă cineva nu este astfel, anunţaţi-l, felicitaţi-l că a reuşit să vă piardă şi cereţi-i să reformuleze mai simplu ceea ce vrea să spună.
- Nu mascaţi ceea ce aveţi să spuneţi cu vorbe pompoase; veţi ajunge rapid singurul care vă ascultă.
- Refuzaţi introducerile care se auto-descalifică; dacă cineva intervine spunând "Mă scuzaţi că intervin, dar ...", răspundeţi-i "În nici un caz!", după care lăsaţi-l să continue.
- Vânaţi generalizările şi formulările impersonale. Cereţi oamenilor să se refere la "eu", la "noi", la "cutare", nu să sugereze lucruri de genul "se spune că...", "se doreşte să...").
- Dacă nu înţelegeţi ceva ce vi se pare esenţial, cereţi lămuriri; dacă aveţi vreo întrebare, puneţi-o. În general, nu sunteţi singur în această situaţie şi dumneavoastră vă frământaţi pentru toată lumea.

- Înlăturaţi opiniile prezentate sub formă de întrebare. În locul expresiei "nu am putea să..." preferaţi "cred că ar trebui să...".
- Scurtaţi explicaţiile contextuale sau istorice, anecdote interminabile pentru a ilustra o situaţie simplă. Discursurile lungi perturbă cursul şi consumă energia discuţiei.
- Nu vă opriţi asupra unei ironii, dar fiţi atent la cursul lucrurilor şi relansaţi subiectul, dacă ironiile şi glumele încep să se înlănţuie. Umorul poate fi o resursă, un excelent lubrifiant, dar atenţie la derapaje. Nu lăsaţi anecdotele să vă facă să pierdeţi firul discuţiei.
- Dacă vă plictisiţi sau nu mai ştiţi în ce punct sunteţi, spuneţi-le. Probabil că nu sunteţi sigura persoană în această situaţie.
- Dacă nimeni nu mişcă, oferiţi-vă ca voluntar şi daţi o mână de ajutor. Ajutaţi pe cineva să deplaseze, să ţină, să caute sau să prindă ceva.
- Dacă la momentul pauzei sala are aerul unui depozit răvăşit, cereţi, în plen, să vă ajute două persoane să faceţi un pic de ordine şi rearanjaţi teritoriile care s-au creat.
- Nu staţi toropit în scaun, ci ţineţi-vă drept, exprimând interes şi energie. Se consideră că energia circulă mai bine prin organism dacă spatele şi coloana vertebrală sunt drepte.
- Nu reacţionaţi la toate provocările. Dacă cineva vă contrazice sau sugerează în mod deschis o idee diferită de a dumneavoastră, nu vă grăbiţi să vă apăraţi punctul de vedere. Aşteptaţi şi cereţi părerea celorlalţi membri ai echipei.
- Nu vă justificaţi, pentru că de multe ori este exasperant şi totdeauna constituie o pierdere de timp şi de energie.
- Dacă se instaurează o discuţie între doi participanţi, nu ezitaţi să interveniţi, să deschideţi discuţia pentru ceilalţi, solicitând o altă părere, apoi alta, şi alta ... apoi exprimaţi-vă propria opinie. Cu alte cuvinte, "triunghiulaţi"!
- Într-o discuţie care se împotmoleşte, anunţaţi fără echivoc că cei doi protagonişti sunt de acord între ei, dar că nu au înţeles încă acest lucru. (Măcar ei sunt de acord asupra dezacordului lor.)
- Dacă aveţi mai multe idei interesante asupra aceluiaşi subiect, nu le prezentaţi pe toate în acelaşi timp, monopolizând discuţia.

Expuneţi-o pe prima şi păstraţi restul pentru mai târziu, după ce sunt exprimate şi alte idei ale celorlalţi.

- Dacă unii membri ai echipei au prostul obicei de a ţine discursuri "electorale" lungi, cereţi-le să revină la subiect. Pentru aceasta, poate fi deosebit de potrivită o poziţie de inferioritate, de genul "a face pe prostul": "Îmi pare rău, m-am pierdut, aţi putea să ne spuneţi pe scurt unde vreţi să ajungeţi?"
- Dacă cineva ocupă un loc prea proeminent, "în mijlocul scenei", invitaţi-l cu delicateţe să se aşeze şi să se relaxeze puţin. Procedaţi invers cu cei care se ascund în decor.
- Când discuţia se epuizează sau se învârte în cerc, cereţi părerea unei persoane care s-a retras. Cei care s-au plictisit au adesea comentarii excelente cu privire la ceea ce se petrece. Aceste comentarii pot da o nouă turnură discuţiei.
- Când discuţia pare cu adevărat să se împotmolească, solicitaţi o pauză diplomatică şi lăsaţi situaţia să se deblocheze în afara arenei, în spatele scenei.
- Evitaţi, ori de câte ori este posibil, obstacolele fizice dintre participanţi şi numeroasele obiecte lipsite de importanţă care incomodează şedinţele. Multe dintre echipele de conducere cu care lucrăm, dintre cele mai performante, se reunesc cu un minimum de mese şi coli de hârtie, fără retroproiectoare şi alte materiale sofisticate.

Circularitatea pentru liderul de echipă

În cursul unei şedinţe se pot manifesta în cadrul echipei toate tipurile de polaritate sau de circularitate: între membrii ei şi cu liderul. În mod foarte sigur şi subtil, urmându-şi propria predispoziţie, liderul este atras în procesele echipei:

- fie dominând tribuna şi ţinând o cuvântare bună unui auditoriu rămas cu gura căscată ("polaritatea instituţională");
- fie în poziţie centrală, în calitate de expert sau atotcunoscător, fiind pus în valoare pentru şi prin intervenţiile sale, considerate sclipitoare de cutare sau cutare participant ori controversate de

unii sau de alţii, dar având adesea ultimul cuvânt ("polaritatea tehnocratică");
- fie este prins în capcana luptelor verbale de unul sau de o pereche de parteneri conservatori şi privilegiaţi ("polaritatea relaţională");
- fie, în sfârşit, în alte cazuri, liderul este împotmolit într-un proces circular şi, din nefericire, haotic.

În culturile de echipă mai mature, mult mai rare după experienţa noastră, o formă spontană de circularitate pozitivă se instalează rapid şi fiecare învăţă şi se dezvoltă în acelaşi timp cu toţi ceilalţi, inclusiv liderul.

Adesea liderul se lasă prins de una din două sau trei tipuri de polaritate sau de o circularitate haotică, care corespunde modurilor sale favorite de comunicare. Problema este că astfel el consolidează şi mai mult procesele aflate în curs în cadrul echipei. Devine evident că este mai fructuos să ajuţi liderul şi echipa să-şi dezvolte competenţele de comunicare în sensul circularităţii constructive.

Capcană

Pericolul imediat pentru îndrumător este de a supune prea mult fie liderul, fie echipa, unei prea mari presiuni în cursul activităţii de înţelegere a proceselor şedinţelor sterile. În astfel de cazuri nu va lipsi descalificarea unuia sau a altuia, ceea ce îl va face pe îndrumător să părăsească poziţia imparţială în "jocurile" negative ale sistemului.

Îi va fi util să echilibreze percepţiile şi munca, făcându-i pe unii sau pe alţii să-şi asume responsabilitatea pentru existenţa polarităţilor şi a haosului şi, mai ales, responsabilitatea faţă de adoptarea unor acţiuni care să dezvolte o mai mare circularitate constructivă.

Unul din rolurile esenţiale ale liderului este de a întruchipa modele diferite de comunicare, care, în ultimă instanţă, permit instalarea unei mai mari circularităţi pozitive în cadrul echipei. Astfel, obiectivul este, indiferent de conţinut, de a determina practicarea în mod concret de către grup, cât mai des posibil, a circularităţii. Dar bine-

înţeles că o asemenea practică de management este imposibil de aplicat într-o echipă care opune rezistenţă. Practica polarităţii şi a haosului steril într-un sistem permite echipei să muncească într-un confort relativ, cu mult mai puţine responsabilităţi individuale şi colective.

Pentru a îndruma un lider şi echipa sa către un obiectiv de dezvoltare a circularităţii constructive, cu beneficiile foarte concrete ale acesteia, îndrumătorul trebuie să aibă şi o strategie de dezvoltare *în condiţii de circularitate, adică prin implicarea tuturor membrilor echipei într-un mod circular şi egal.*

Exemple

Pentru aceasta există mai multe tactici posibile.

- În acord cu ceea ce am dezvoltat mai sus, este evident că liderul poate fi invitat să evite poziţia centrală, în faţa grupului, în faţa flipchartului sau a retroproiectorului[6].
- El poate fi asistat în experimentarea poziţiilor de leadership *din mijlocul* grupului. Aceasta înseamnă participarea la fluiditatea muncii în echipă din interiorul ei, asemenea oricărui alt membru al echipei.
- Poate fi îndrumat în modul său de a-i conduce pe aceia care, temporar şi rând pe rând, vor modera grupul în locul său.

Aceste tactici sunt importante în special în cazul echipelor rebele sau cu participanţi care au gustul contrazicerii.

Capcană

În timp ce liderul se poziţionează în mijlocul echipei, trebuie urmărite şi locurile de lângă el. Posibilităţile de coaliţie cu liderul prin mijloace indirecte, separate, precum şi alte comportamente de coaliţie şi de excludere pot dezvălui strategii personale ale unor membri ai echipei, care duc lipsa unei atenţii particulare.

[6] Este vorba de o primă introducere în principiile "de animare a delegaţilor" în timpul şedinţelor, prezentate în detaliu în capitolul următor. (n.a.)

Echipa, ca şi liderul, poate fi îndrumată să înveţe să aplice regulile enunţate mai sus şi, în particular, să evite să păstreze prea mult timp cuvântul pentru a-şi dezvolta opiniile, argumentele şi modelele. Obiectivul este ca toată lumea să participe; nu sunt importante nici punerea în valoare a liderului, nici duelul dintre "tenori", de care nu profită la urma urmei nimeni. Pentru a schimba cursul discuţiei, pentru a o adapta şi a-i da o nouă orientare, liderul ca de altfel orice alt participant, poate învăţa să-i încurajeze pe membrii mai tăcuţi să se exprime, în mod special atunci când "seniorii" sau "baronii" stau prea mult în bătaia reflectorului.

Aceste strategii de *modelare a unor comportamente noi* pot fi aplicate într-un mod consecvent pe toată durata şedinţelor, atât asupra liderului, cât şi asupra membrilor influenţi. Ele vin în completarea delegării managementului proceselor echipei către membrii acesteia, pe toată durata intervenţiei. Finalitatea este ca echipa să ajungă să-l perceapă pe lider ca pe un membru al grupului, care contribuie ocazional, cu punctul său de vedere personal sau cu decizia sa, într-un mod sigur, oportun şi strategic.

Distanţa pe care liderul şi-o impune, fluiditatea poziţiei lui şi procesele de circularitate la care participă împreună cu echipa vor ajuta ansamblul să-şi modifice progresiv procesele de comunicare, dându-i o mai mare eficacitate. De asemenea, vor permite liderului să fie mai disponibil pentru rolul său fundamental, care este *mai ales* acela de a se detaşa ca să poată lua deciziile strategice ce se impun.

Prin modificarea proceselor de comunicare în interacţiunile dintre membrii, obiectivul urmărit este îmbunătăţirea propagării energiei şi a responsabilităţii fiecăruia. Această energie este generatoare de acţiune, de transformare, de rezultate. Acest proces are drept scop îmbunătăţirea angajamentului personal al fiecărui membru al echipei şi creşterea maturităţii ansamblului, sinonim eficacităţii sistemice. Ideea este de a da acces comportamentelor caracteristice sistemelor-reţea.

După experienţa noastră, acest proces gradual de ucenicie dezvoltă simultan în cadrul echipei co-responsabilitatea, creativitatea, sensul delegării, reactivitatea, motivarea şi plăcerea, adică toate calităţile care influenţează direct şi pozitiv rezultatele "materiale" în proporţii adesea uimitoare.

Câţiva agenţi ai circularităţii

Există în toate tipurile de organizaţii o mie şi una de modalităţi de a participa cu toată creativitatea la propagarea energiei. Mijloacele pe care le propunem mai jos pentru a îmbunătăţi circularitatea pot părea, încă o dată, uimitor de simple, chiar simpliste. Până acum, aceste mijloace şi-au demonstrat de fiecare dată valoarea, în numeroase şi foarte diverse tipuri de echipe şi organizaţii.

Şedinţele strategice ale unei echipe, să zicem cu o periodicitate lunară, pot fi organizate succesiv în diferite locuri: după caz în diferite unităţi, diferite departamente, diferite clădiri sau, pur şi simplu, în diferite săli.

> *Exemplu*
>
> Echipelor de conducere ale organizaţiilor "dispersate", le sugerăm de fiecare dată ca fiecare director să găzduiască pe rând şedinţa comitetului în ţara, regiunea, unitatea, clădirea sau departamentul său. Aceasta are drept rezultat imediat îmbunătăţirea simţitoare a schimburilor, a înţelegerii, a co-responsabilităţii membrilor echipei, precum şi a "prezenţei" echipei conducătoare în mijlocul întreprinderii.

Simbolic, simplul fapt al prezenţei echipei de conducere şi al circulaţiei ei în întreaga organizaţie poate avea un puternic efect mobilizator, prin deschiderea canalelor de comunicare şi prin crearea unei imagini de mobilitate şi de disponibilitate.

> *Exemplu*
>
> Pentru a întări şi mai mult schimburile între sub-sisteme, am arătat că prezenţa la locul de primire necesită o atenţie specială: să se organizeze o vizită a întreprinderii, o verificare ori o evaluare a performanţelor unităţii locale; un contact cu toate eşaloanele organizaţiei, de tipul unei "agore", a unui "town-hall meeting[7]"

[7] Traducerea literală ar fi "şedinţe publice la primărie"; este vorba de şedinţe plenare în care întreg personalul are ocazia să-şi întâlnească conducătorii şi să le pună întrebări asupra unui subiect sau altul. (n.a.)

> sau a operaţiunilor "uşi deschise"; lansarea unui nou produs sau a unui nou proiect; o celebrare... Obiectivul este ca prezenţa liderilor să dezvolte la nivel local un sentiment de identitate, de apartenenţă, o mai mare motivare şi rezultate mai bune.

De altfel, invităm participanţii la orice şedinţă regulată, indiferent de frecvenţa ei, lunară sau săptămânală, să-şi schimbe rolul în mod circular. Prin "roluri" înţelegem îndeplinirea funcţiunilor pe care le-am definit şi dezvoltat în "Décider En Équipe[8]", o versiune actualizată fiind prezentată în capitolul următor. Aceste funcţiuni sunt: "*moderator*", cel care veghează asupra bunului mers al procesului, "*cadenţator*", cel care ajută echipa să-şi asigure gestiunea timpului; "*incitator de decizii*", cel care solicită şi înregistrează deciziile; "*coach*", cel care propune fiecăruia căi de dezvoltare precise. Adăugăm rolul de "gazdă", care asigură intendenţa şi organizarea globală a evenimentelor ce se desfăşoară în jurul şi cu ocazia şedinţei.

La fiecare şedinţă, fiecare persoană trebuie să joace câte un rol diferit, cu excepţia bineînţeles a decidentului, care rămâne în totalitate disponibil pentru importanta şi permanenta responsabilitate ce-i revine în totalitate: aceea de lua hotărâri. În acest fel, interfeţele dintre diverşii actori sunt modificate la fiecare şedinţă. Rutina este omorâtă din faşă, obiceiurile sunt distruse înainte de a putea apărea, ritualul este bulversat şi fiecare stă în gardă.

În timpul coachingului de echipă am fost la originea punerii în practică a unui astfel de proces într-un număr de echipe de la toate nivelurile ierarhice, de la comitetul executiv al unor mari întreprinderi până la colectivul unor ateliere şi servicii. Cu trecerea timpului am constatat că majoritatea echipelor îşi îmbunătăţesc considerabil creativitatea, co-responsabilitatea şi eficacitatea în rezolvarea problemelor. Oamenii dezvoltau o conştientizare mai ascuţită a realităţii organizaţionale. Unul din efectele cele mai remarcabile a fost redistribuirea energiei, care în mod tradiţional era centrată asupra "patronului", în relaţiile laterale între ceilalţi membri ai echipei. Atunci când o astfel de schimbare intervine la nivelul echipei conducătoare,

[8] Cardon, Alain, *Décider En Équipe*, Paris, Éd. D'Organisations, 1993.

are de obicei un efect considerabil asupra ansamblului organizaţiei subordonate.

Exemplu

O altă sugestie în stare să faciliteze dezvoltarea circularităţii constă în jocul cu elementele fizice din locul în care se desfăşoară şedinţa (se acţionează asupra topologiei, mobilierului, dispunerii).

Este frapant să constatăm că în foarte multe întreprinderi comitetul de conducere urmează un ritual aproape liturgic; aceleaşi persoane se aşează de fiecare dată în aceleaşi locuri, într-o piesă pregătită de fiecare dată în acelaşi mod. Oamenii fac de fiecare dată aceleaşi gesturi, joacă aceleaşi roluri intervenind fiecare în modul său obişnuit şi adresându-se în aceeaşi ordine aceloraşi interlocutori.

Regăsim acolo rigiditatea tradiţiei mecaniciste. Într-un astfel de context, indiferent de conţinutul specific al agendei (care şi aceasta este de multe ori uimitor de identică de la o şedinţă la alta) totul pare absolut previzibil şi fiecare se întreabă cu toată candoarea de ce este atât de greu de introdus cea mai mică schimbare organizaţională.

Exemplu

Realizarea circularităţii, în astfel de condiţii, înseamnă introducerea schimbării în geografie. La fiecare şedinţă dispunerea echipei poate fi modificată: cu sau fără masă, în cerc, în "U", în amfiteatru, toţi concentraţi asupra aceluiaşi punct focal, sau chiar şi mai "aventuros", în mai multe săli, pe sub-grupe de mărimi diferite şi în componenţe de asemenea diferite, în jurul unei mese rotunde, cu doar un singur flipchart sau ... cu nimic.

De îndată ce atragem o atenţie susţinută pentru acest gen de "detalii", suntem rapid fascinaţi de extraordinara putere eliberatoare de energie şi de creativitate a unei dispoziţii sau a alteia, răspunzând unei situaţii specifice sau alteia. De exemplu, amfiteatrul facilitează focalizarea atenţiei asupra unui singur punct; este propice transmiterii informaţiei de la unul către toţi, dar nu este adecvat când trebuie schimbate puncte de vedere creative între participanţi. Amfiteatrul separă şi provoacă pasivitate.

Masa concentrează atenţia asupra notelor, şi nu asupra participării. Grupul mare centralizează, sub-grupele dezvoltă pluralitatea, diferenţiază, multiplică. Când este vorba de a reflecta împreună, de a informa sau de a se informa, de a discuta, de a rezolva o problemă sau alta, există întotdeauna unele dispoziţii mai favorabile şi altele mai puţin eficace. De fapt, fiecare punct de pe agendă poate (şi ar trebui) să facă locul unei organizări diferite a sălii.

Capcană

Şi aici este bine ca aceleaşi persoane să nu se regăsească sistematic una lângă alta, creând astfel, pe nesimţite, clanuri şi coaliţii; ori faţă în faţă, creând axe de alianţă sau de opoziţie.

În fine, este foarte important ca liderul să fie prezent, în mod simbolic, tot timpul, să participe când şi când, măcar câteva momente, la o şedinţă sau alta. Într-un cuvânt, îndrumătorul de echipă poate participa pentru a asigura mişcarea, pentru a redirija schimburile, pentru a le fluidiza. Ceea ce este valabil în privinţa dispunerii topografice, este valabil şi în privinţa structurării timpului. Rigoarea nu înseamnă rigiditate. Dacă este esenţial ca programarea calendaristică a şedinţelor să fie precizată cu exactitate cu mult timp înainte, aceasta nu implică şi că şedinţele trebuie să se reproducă identic, să aibă loc totdeauna în aceeaşi zi, urmând acelaşi orar, cu aceeaşi organizare a timpului pe "agenda zilei". Dacă ordinea de zi este ordinea din toate zilele, există toate premisele să gândim că rutina a pus stăpânire pe organizaţie.

Exemplu

În funcţie de nevoi şi de circumstanţe, şedinţele pot şi trebuie să fie structurate diferit. Ele pot începe sau se pot termina cu o acţiune convivială, mic dejun, cină; durata lor se poate schimba; locul, lungime şi natura pauzelor merită atenţie şi creativitate, la fel ca

timpul alocat fiecărei activităţi. Obiectivul nu este de a introduce varietatea de dragul varietăţii, ci de a favoriza circularea energiei, a creativităţii practice sau a neprevăzutului folositor.

Punerea în practică a acestor forme foarte simple de circularitate în cadrul şedinţelor face minuni atunci când se pune problema schimbării treptate şi fără efort a culturii unei organizaţii. Ea deschide calea adaptabilităţii şi a schimbării în faţa întregii echipe, gata să încerce noi experienţe. Nu are efect doar asupra sistemului global, ci şi asupra fiecărui membru luat individual, care participă cât mai "prezent", mai implicat şi în contact mai strâns cu colegii săi din celelalte departamente sau servicii, din alte divizii, ori cu alţi actori ai organizaţiei.

Într-un mod general şi indirect, unul dintre principalele motive pentru dezvoltarea circularităţii dintr-o echipă este faptul că aceasta favorizează trecerea de la atenţia individuală şi colectivă, de la strategiile şi modurile de funcţionare centrate pe separare şi teritorialitate la schimbări mai ample, la dispoziţii generatoare de creativitate şi la o mai bună conştientizare a fenomenelor energetice şi a consecinţelor acestora asupra rezultatelor întreprinderii.

Avem convingerea profundă că toate acestea sunt elemente fundamentale pentru asigurarea succesului şi creşterii unei echipe de conducere şi a organizaţiei în ansamblu, într-un mediu aflat într-o evoluţie neîntreruptă.

6. ŞEDINŢELE DELEGATE[1]

UN INSTRUMENT DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ A ECHIPELOR ŞI ORGANIZAŢIILOR

Acest capitol prezintă un instrument elaborat în contextul mai mult sau mai puţin sistemic al Dezvoltării Organizaţionale (OD[2]). Acest instrument, care câştigă o eficacitate mai mare într-o viziune strategică, a fost experimentat şi dezvoltat mai bine de 15 ani în numeroase echipe multiculturale, în mai multe ţări şi în sectoare de activitate foarte diferite. L-am denumit procesul "şedinţelor delegate".

Deşi acest instrument poate fi introdus în echipă prin instruire, teambuilding, coeziune de echipă sau prin alte forme de intervenţii, aplicarea lui în practică pare să fie mult mai utilă într-un mare număr de situaţii de coaching de echipe.

---

[1] Pentru istorici: O versiune mai veche a conceptului de şedinţă delegată este prezentată în cartea *Décider en Équipe* de acelaşi autor, apărută la Éditions d'Organisations, Paris, 1993. O altă versiune mai recentă, care a stat la originea acestui text, este inclusă pe pagina web *www.teamprofiler.com* în limbile franceză şi engleză.

[2] Preluat din limba engleză de la *Organisational Development* (n. red.)

Propus pe parcursul unui atelier dedicat sau introdus treptat într-un ciclu de şedinţe supervizate, acest instrument poate oferi echipei numeroase oportunităţi de ucenicie şi evoluţie personală şi colectivă în acelaşi timp. Surpriza este cu atât mai mare cu cât această tehnică poate ajuta managerul echipei să participe la maturizarea managementului unei organizaţii şi, până la urmă, la evoluţia pozitivă a profilului ei cultural.

Pentru a proceda într-un mod progresiv, vom începe cu câteva consideraţii contextuale cu privire la buna utilizare a "şedinţelor delegate", apoi vom prezenta aspecte practice ale aplicării acestui concept în coachingul de echipă. Vom reveni ulterior la aplicarea lui strategică şi la consideraţiile globale cu privire la dezvoltarea organizaţiilor în ansamblul lor.

Contextul general

Cum nici un instrument nu este un panaceu, considerăm că procesul "şedinţelor delegate" este util într-o serie de contexte precise. Deşi instrumentul, în general, şi câteva dintre aspectele sale, în particular, pot fi utilizate în orice tip de şedinţă, este recomandabil să se studieze foarte bine structura şi obiectivele unei şedinţe înainte de a-l aplica cu rezultate semnificative.

- În primul rând, un instrument de comunicare sau de management nu este nici bun, nici prost, prin el însuşi.

Modul în care este predat şi învăţat, contextul sau mediul în care este utilizat, atitudinea persoanelor care îl folosesc — totul are un impact imens asupra rezultatelor unui instrument pe termen scurt sau lung. Ca şi în cazul altor concepte precum "managementul participativ", "managementul prin obiective", "cercurile calităţii", "evaluările la 360°", "re-ingineria proceselor" etc., rezultatele sunt influenţate de regulă mult mai mult de *modul* în care aplicăm instrumentele decât de instrumentele în sine.

- În al doilea rând, procesul şedinţelor delegate este conceput în special pentru o aplicaţie în cadrul echipelor formate, care au o ierarhie, sau a echipelor în reţea, în care cel puţin câţiva membri sunt permanenţi.

Acest instrument este indicat în special pentru şedinţele care au loc cu o regularitate previzibilă în cadrul echipelor de conducere sau în reţea. Aceste şedinţe pot fi săptămânale, lunare, bilunare sau bitrimestriale.

Prin urmare acest proces este cu atât mai performant cu cât este utilizat (sau chiar rodat) în mod repetat, în grupuri de câte 5 până la 15 persoane care formează o echipă completă cu o ierarhie. Astfel, este un instrument privilegiat pentru îndrumătorul de echipă, dacă acesta asistă de regulă sisteme formale, într-un astfel de context precizat.

La fel, acest instrument nu este nici util, nici eficace în şedinţele cu foarte mulţi participanţi sau care au loc în prezenţa unui "public" (convenţii, prezentări, şedinţe mai ales informative).

> *Capcană*
>
> Procesul şedinţei delegate este mai puţin util şi mai puţin performant în cadrul şedinţelor excepţionale, declanşate de crize şi cu participarea unor persoane între care nu există decât relaţii pe termen scurt şi cu provenienţe diverse, ori în care sunt amestecate diferite niveluri ierarhice şi contexte organizaţionale.

- În al treilea rând, procesul "şedinţei delegate" este util mai ales în cadrul şedinţelor de lucru reale, focalizate pe analiza colectivă a dosarelor, pe luarea deciziilor şi pe urmărirea lor în practică.

Eficacitatea acestui instrument este demonstrată în special în cadrul echipelor care se străduiesc să abordeze subiecte bine pregătite, să participe la dezbateri de fond şi să ia decizii colective şi performante în acelaşi timp.

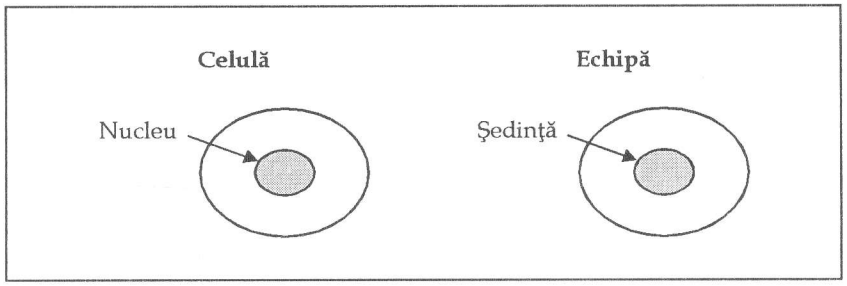
> *Capcană*
>
> Procesul nu aduce rezultate tot atât de bune nici în contextul unor "discursuri formale", susţinute de cineva în faţa unui public, nici în şedinţele informative, dominate de serii lungi de prezentări pe retroproiector sau în "PowerPoint".

Subliniem că procesul şedinţelor delegate este util în special în contextul în care conducerea organizaţiei este *activ* angajată în dezvoltarea managerilor şi angajaţilor. Conducerea trebuie să creadă în binefacerea unei abordări consultative, a unui stil de conducere delegativ şi participativ, care permite personalului să se implice activ în muncă.

Procesul şedinţei delegate este mai eficace într-un cadru profesional care se vrea reactiv, antreprenorial şi orientat spre rezultate şi care-i permite să-l dezvolte. Prin urmare, procesul "şedinţei delegate" poate fi un instrument de performanţă într-o organizaţie care doreşte să dezvolte o cultură organizaţională care să corespundă criteriilor descrise mai sus. Acest principiu poate fi însă contra-productiv, dacă managerii se manifestă explicit într-un mod contrar acestor criterii, blocând informaţia, controlând, centralizând şi minimizând riscurile într-un mod general conservator.

- În al patrulea rând, procesul "şedinţei delegate" este conceput ca un instrument "sistemic" şi merită a fi utilizat ca atare.

Instrumentul este sistemic pentru că se bazează pe principiul că şedinţele îndeplinesc în cadrul echipelor şi organizaţiilor un rol la fel de important ca şi al nucleelor celulelor vii. Dacă sunt modificate în profunzime procesele şedinţelor unei echipe, sunt modificate *toate* procesele ei, ca şi rezultatele pe care le obţine. Modificarea proceselor şedinţelor unei echipe de conducere poate avea un efect imens asupra tuturor proceselor pe care le conduce şi, prin urmare, asupra rezultatelor întregii organizaţii.



Analogia biologică

Într-un fel, o şedinţă de echipă conţine ADN-ul echipei. Acţionând asupra ADN-ului, acţionăm asupra geneticii ansamblului sistemului — şi deci asupra structurii lui, asupra proceselor şi rezultatelor lui.

Procesul de "şedinţă delegată" este sistemic, dacă este conceput mai degrabă pentru a schimba *interacţiunile* dintre persoane decât pentru a încerca schimbarea persoanelor respective. Prin urmare, acest instrument este centrat mai mult asupra relaţiilor decât asupra personalităţilor, mai mult asupra interfeţelor decât asupra entităţilor — cum sunt serviciile, departamentele, teritoriile, subiectele şi specializările.

În acest context, este un excelent instrument pentru dezvoltarea cooperării transversale dintre persoane, servicii şi departamente şi a angajamentului colectiv faţă de îmbunătăţirea rezultatelor organizaţiei.

Pe bună dreptate, mulţi manageri se feresc să participe la anumite şedinţe, întrucât o mare parte dintre ele sunt lipsite de eficacitate sau chiar inutile. Ei preferă să rezolve problemele în doi, pe baza unei relaţii mult mai uşor de stăpânit. Dar o astfel de soluţie de descurajare, de evitare a şedinţelor, contribuie la degradarea treptată a relaţiilor transversale în multe echipe şi organizaţii.

Procesul "şedinţelor delegate" este o soluţie care îi face pe manageri să se simtă din nou motivaţi să participe la nişte şedinţe devenite mai performante şi să dezvolte o adevărată cultură de colaborare transversală la nivelul echipei şi, prin extensie, la nivelul organizaţiei.

Asemenea unui "virus", procesul şedinţelor delegate este sistemic, dacă poate să se dezvolte treptat sau să se propage firesc, prin el însuşi, la nivelul întregii organizaţii. O dată introdus în echipă — mai ales dacă această echipă este importantă pentru organizaţie, precum un comitet de conducere — procesul se poate infiltra, din vorbă în vorbă şi prin imitaţie, în întreaga organizaţie şi poate influenţa în mod pozitiv modul în care sunt conduse toate şedinţele. Această difuziune quasi-naturală poate să schimbe până la urmă mai multe interfeţe în sistemul-client.

Procesele şedinţelor

Evident, este util ca şedinţa să fie bine pregătită, să aibă o agendă precisă, distribuită cu suficient timp înainte şi însoţită de toate docu-

mentele necesare pentru a atrage participarea activă a oamenilor la dezbateri şi decizii. Această pregătire în prealabil a conţinutului este esenţială şi permite o mai bună administrare a procesului şedinţei.

În privinţa bunei *pregătiri* a unei şedinţe şi a ceea ce se întâmplă *după* încheierea ei, îi recomandăm cititorului numeroasele lucrări pe acest subiect, lucrări care vin în completarea preocupărilor noastre, concentrate asupra a ceea ce se petrece *în timpul* şedinţei.

De fapt, indiferent de pregătirea şedinţei şi indiferent de conţinutul ei, *procesele* care se desfăşoară în timpul ei au un impact imens asupra consolidării culturii echipei respective şi asupra rezultatelor ei. Asupra acestui aspect vom insista în cele ce urmează.

Capcane

- O şedinţă bine pregătită şi bine condusă poate fi în întregime cronometrată şi controlată de şeful echipei, permiţând astfel luarea unor decizii bune. Această abordare este foarte eficace, dar poate întări o cultură centralizatoare în jurul unui lider preocupat să controleze totul şi poate dezvolta o pasivitate generală a membrilor sistemului.
- O şedinţă foarte deschisă, participativă şi consultativă poate favoriza dezbaterile şi căutarea consensului. Ea contribuie fără îndoială la implicarea participanţilor, dar riscă să fie costisitoare în ceea ce priveşte timpul şi energia, ceea ce are ca efect încetinirea reactivităţii sistemului, devenind astfel ineficace în perioadele stresante sau în situaţiile de urgenţă.
- Şedinţele informative bine pregătite, care includ numeroase prezentări cu retroproiectorul ori în "PowerPoint", pot facilita un schimb maxim de informaţii, într-un mod digerabil. Ele pot însă să limiteze treptat sistemul la un ritual al prezentărilor informative, însoţite de explicaţii şi de analize detaliate, în care nu poate avea loc o argumentaţie completă. În final, acest ritual poate deveni respingător şi poate devia, oamenii ajungând să uite că trebuie să ia decizii de acţiune sau să obţină rezultate imediate.
- Sesiunile care debordează de creativitate, de genul brainstorm-ingurilor sau "maratoanelor" de dezbateri, în care au loc competiţii intelectuale, pot şi ele să sufere de incapacitatea de a se concentra doar asupra a două sau trei acţiuni esenţiale, care trebuie urmărite într-un mod eficace şi pe termen lung.

Pentru a concluziona, după ce au fost observate una sau două şedinţe în cadrul unei echipe de conducere, se poate pune un diagnostic cultural, o evaluare a eficacităţii. Indiferent de profesionalismul arătat în privinţa conţinutului şi de angajamentul real al participanţilor în timpul şedinţei, îndrumătorul poate adesea să depisteze unele limite fundamentale ale echipei şi, prin extensie, ale organizaţiei pe care o conduce aceasta.

Atunci, ca regulă generală, dacă majoritatea managerilor şi angajaţilor unei organizaţii se concentrează asupra *conţinutului* unei şedinţe pentru a-şi justifica prezenţa sau pentru a-şi negocia absenţa, vă sugerăm să priviţi mai atent la ceea ce se petrece la nivelul *proceselor*, să faceţi inventarul schimbărilor necesare şi să luaţi deciziile care se impun.

În primul rând, asistarea acestui demers centrat pe procesele şedinţelor este chiar baza de acţiune a îndrumătorului de echipă. În al doilea rând, această muncă permite un coaching mai centrat pe conţinutul operaţional sau strategic.

Procesul de decizie

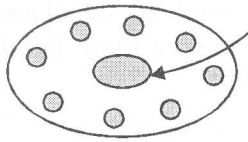
Prima funcţie a unei şedinţe de echipă este de a permite analiza sau studiul dosarelor şi de a elabora decizii în colectiv, cu scopul de a conduce acţiunea şi de a obţine rezultatele ansamblului. Acest proces colectiv necesită şi facilitează în acelaşi timp lucrul transversal în echipă, transmiterea informaţiilor, cooperarea, responsabilitatea şi angajamentul colectiv pentru rezultatele organizaţiei.

Luarea deciziilor plasează decidentul oficial, şeful echipei, în *centrul sistemului*. Din acest motiv şi în mod inconştient, el poate adesea să devină centrul tuturor proceselor din şedinţele echipei pe care o reprezintă şi o conduce. El nu numai că răspunde de luarea deciziilor, ci şi "duce în spate" celelalte procese şi, prin urmare, echipa întreagă.

Poate astfel să rezulte că şeful unei echipe pregăteşte toate şedinţele, le aprobă, le conduce şi le asigură continuarea. El devine astfel pivotul central şi inevitabil al echipei.

Capcană

De regulă, şeful echipei poate fi tentat să anime şedinţele "sale", să gestioneze timpul, să declanşeze elaborarea deciziilor şi apoi să le adopte, să re-centreze discuţiile, să monitorizeze rapoartele, să negocieze, chiar să fixeze termene, să comenteze pregătirea prost făcută şi participarea redusă a participanţilor şi, în general să ducă în spate toate procesele.



Roluri şi funcţiuni tradiţionale ale liderului în timpul şedinţei

Luarea deciziilor, animarea discuţiei, gestionarea timpului, consilierea, participarea, provocarea deciziilor, monitorizarea rapoartelor, confruntarea şi susţinerea participanţilor, pregătirea agendei, pregătirea locului de desfăşurare a şedinţei şi primirea echipei, asigurarea implementării deciziilor etc.

Liderul ca "omul-orchestră"

Din fericire, această situaţie caricaturală extremă este rareori întâlnită în practică într-o asemenea măsură, deşi spiritul centralizator al liderului este un lucru uzual.

Capcană

Cu un astfel de tip de cultură, este de la sine înţeles că, pentru îndrumător capcana ar fi să asigure şi el acest rol central, în locul şefului. Bună pentru egoul îndrumătorului şi fără a schimba mare lucru, această strategie nu ar contribui decât la consolidarea unui proces cultural centralizat, care se bazează pe o singură persoană.

Paradoxal, echipa are aici de câştigat. *Cu cât şeful sau îndrumătorul duce "în spate" toate procesele, cu atât echipa deţine puterea.* În privinţa acţiunii, neavând nimic de făcut, membrii echipei nu fac decât să se retragă. În plus, echipa nu mai este responsabilă pentru nimic şi poate în orice moment să-l considere pe şef sau pe îndrumător drept o persoană "directivă", prea centrală, dornică să controleze totul.

Un asemenea proces de şedinţă dezvăluie modul identic în care decurg în general celelalte procese curente ale echipei. Se poate înţelege că, dacă o echipă îi deleagă şefului ei ierarhic totalitatea proceselor şedinţei şi responsabilitatea pentru conţinut, ea face la fel cu orice tip de procedură ori de responsabilitate. Echipele pasive sunt la fel de pasive şi în timpul şedinţei. Echipele dinamice demonstrează simţul propriilor responsabilităţi şi în timpul şedinţei.

O performanţă tip "omul-orchestră", de lider mai mult sau mai puţin polivalent şi în centrul atenţiei, poate să conducă şi la concluzia că, dacă şeful echipei nu poate fi prezent la şedinţa consacrată unui anumit proiect, ar face mai bine să-l amâne sau să-l anuleze şi să nu-l mai ia în seamă — ceea ce se şi întâmplă, din nefericire, în multe echipe.

Tot în mod paradoxal, un asemenea proces centralizator poate fi observat la multe echipe care propovăduiesc transparenţa şi cred în importanţa lucrului în echipă, a delegării, a unei bune participări, în necesitatea angajamentului tuturor şi în nevoia imperativă de a implementa o mai bună descentralizare. Pentru ca organizaţiile să practice ceea ce predică, sugerăm *echipelor* să se focalizeze la fel de mult asupra luării deciziilor ca şi liderii lor şi să se preocupe la fel de mult de instrumentele specifice necesare implementării — şi, de câte ori este necesar, să ceară asistenţa unor îndrumători de echipă pentru această schimbare. Astfel, este util să se aibă în vedere ca o mare parte a proceselor legate de şedinţă să fie delegate echipei, ca sistem, şi fiecărui membru al ei, luat individual. Este obiectivul principal al procesului "şedinţei delegate".

Reamintim că delegarea tuturor proceselor de şedinţă către membrii echipei este doar o etapă de dezvoltare, care are ca ultim scop schimbarea culturii acesteia precum şi a cadrului de referinţă al ansamblului membrilor săi. De fapt, dacă o şedinţă de echipă este un "microcosmos" al realităţii mai mari a echipei, implementarea

unui proces veritabil de delegare are drept scop instaurarea unei culturi de delegare în *toate* procesele de echipă, chiar şi din afara şedinţelor.

Modificarea proceselor interactive din şedinţă determină modificarea corespunzătoare a tuturor proceselor interactive ale echipei şi ale organizaţiei pe care o conduce.

Funcţiile delegate

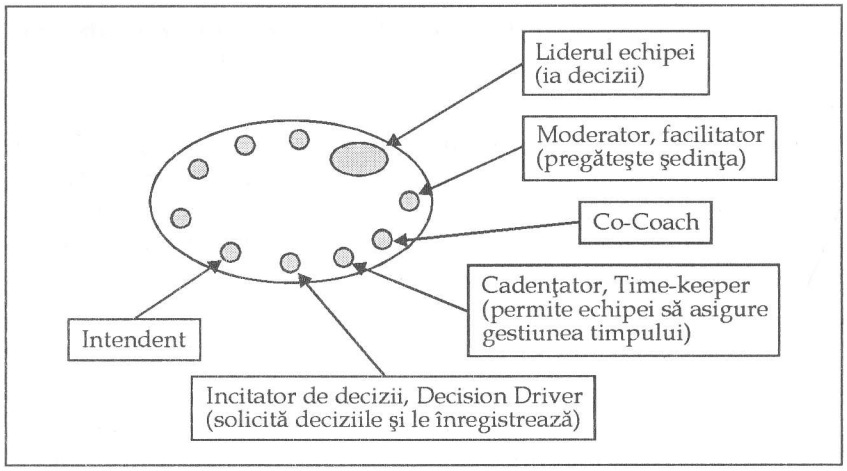
Singura funcţie pe care liderul unei echipe nu o poate delega este cea de decident. *Implicit* sau *explicit*, decidentul este responsabil de toate deciziile luate sau nu de către echipa sa şi de fiecare dintre membrii ei.

Ca în cazul oricărui organ executiv, această responsabilitate ultimă acoperă toate deciziile luate de sistemul de care răspunde decidentul. Această stare de fapt care priveşte executivul este precizată de regulă în statutele sistemelor colective formale, asociaţii, guverne, întreprinderi şi cooperative.

Din acest principiu rezultă că dacă decidentul unei echipe nu ia în mod explicit toate deciziile, el rămâne singurul responsabil de efectele lor. Prin urmare este important ca el să valideze toate deciziile delegate echipei sale. Acest principiu de validare implicită presupune ca decidentul să fie imediat informat de toate deciziile, delegate formal sau nu, luate de sistemul pe care îl conduce. De aici rezultă că întreg sistemul de delegare se bazează pe o excelentă informare pe verticală (de jos în sus) pentru ca liderul să fie permanent informat de schimbările operate de oamenii săi.

Luând în considerare necesitatea absolută de a fi imediat informat, decidentul poate, şi chiar *trebuie*, să delege toate celelalte funcţii ale managementului unei şedinţe, menţionate în schema de mai jos.

Aceste funcţii, pe care le vom prezenta mai în detaliu sunt cele legate de participare, de animare sau de facilitare, de anunţarea periodică a timpului care s-a scurs şi care a mai rămas până la încheierea unei secvenţe, de provocarea şi urmărirea deciziilor şi, în sfârşit, de co-coaching. Aceste funcţii sunt asumate de rolurile prezentate în schema următoare.



Rolurile delegate

Bineînţeles, în funcţie de nevoile specifice ale unei echipe, pot fi prevăzute şi alte funcţii, fie temporar, fie permanent. În acest context este important să subliniem că scopul final al acestui proces este de a delega analiza colectivă a dosarelor, luarea deciziilor şi urmărirea lor de către echipa însăşi. Această responsabilitate se aplică fiecărui membru al echipei, luat individual, în proporţie de 100%.

Pentru ca echipa să fie centrată pe acţiuni şi pe rezultatele lor, trebuie să analizeze informaţia în colectiv, în timpul şedinţelor, până când ajunge să-şi ia propriile decizii şi să le urmărească în aplicarea lor. Acest proces poate fi desfăşurat de echipă chiar şi în absenţa liderului (care trebuie însă ţinut la curent). Dacă se instituie acest proces în cadrul echipei, putem afirma într-adevăr că membrii ei îşi asumă responsabilităţile într-un context de delegare, prin asumarea propriilor acţiuni şi rezultate şi că nu se mulţumesc doar să se bazeze pe liderul lor.

Rolurile delegate

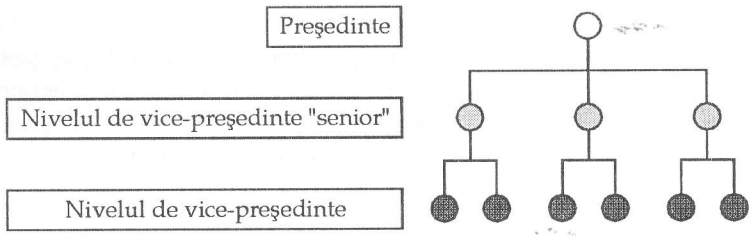
Primul rol delegat tuturor sau *fiecărui* membru al echipei este, bineînţeles, cel de participant. Fiecare persoană din sală, inclusiv liderul, este participant, pentru că poate şi trebuie să-şi spună punctul de

vedere personal în fiecare dezbatere. Acest rol este mai degrabă operaţional decât funcţional, mai mult centrat pe conţinut decât pe procese.

Prin urmare, este util să pornim de la ideea că fiecare membru al echipei este plătit ca să aibă opinii sau informaţii despre *toate* subiectele abordate, indiferent dacă este sau nu expert, responsabil sau utilizator. *Această responsabilitate de echipă primează asupra responsabilităţilor din domeniul de expertiză.*

Exemplu

În unele ţări anglo-saxone, titlurile diferitelor funcţii ale conducerii generale ale unei întreprinderi includ, chiar sunt precedate de un "grad", cum ar fi "Senior Vice-President".



"Inflaţia titlurilor"

La nivelul subordonat din cadrul diviziilor putem găsi mai mulţi "Vice-Preşedinţi".

Astfel, găsim acolo un Preşedinte Director General, un "Senior Vice-President" Director Financiar, un "Senior Vice-President" Director de Resurse Umane, un "Senior Vice-President" Director de Operaţiuni etc. Înainte însă de a interpreta această situaţie, este însă important să înţelegem care este cadrul de referinţă al acestei "inflaţii de titluri pe cartea de vizită", cum se exprima un european. Titlurile respective dezvăluie un anumit punct de vedere asupra priorităţilor şi responsabilităţilor.

Un "Senior Vice-President" Director de Marketing este, de fapt, *mai întâi* vice-preşedinte şi doar apoi director de marketing. Aceasta înseamnă că prima sa responsabilitate este cea de "senior vice-preşedinte", faţă de nivelul organizaţiei. El trebuie să dea prioritate mai întâi intereselor organizaţiei ca întreg, indiferent de interesele specifice ale diferitelor departamente, inclusiv cel pe care îl conduce direct. În acest context general, în *a doua* sa prioritate, adică de director, el trebuie bineînţeles să asigure şi bunul mers al departamentului său — în acest caz cel de marketing.

Dacă aplicăm acest concept unei echipe X, aceasta înseamnă că un participant la o şedinţă de echipă este mai întâi responsabil să apere interesele *echipei în ansamblul ei*. În acest context, apărarea intereselor din domeniul său de expertiză sau de responsabilitate este numai *a doua* prioritate.

Această abordare susţine într-un mod formal necesitatea ca fiecare membru să se implice total în *toate* subiectele şi să susţină activ *toate* procesele echipei din care face parte. Această funcţie, fără altă restricţie decât cea a "bunului simţ", este cea de participant.

Celelalte funcţii delegate ale managementului şedinţei, dezvoltate mai jos, sunt ceva mai specifice şi secundare, fiind *în serviciul participării active a fiecărei persoane din sală*. Pentru a delega aceste "funcţii" de şedinţă, propunem roluri specifice, centrate fiecare pe competenţe precise şi funcţionale de "manager".

Capcană

Dacă anumiţi membri îşi asumă de fiecare dată aceleaşi roluri funcţionale, atunci vor fi prezente diferite jocuri de putere, desfăşurate în jurul acestor persoane, în contextul exercitării funcţiilor respective.

Prin urmare, recomandăm cu insistenţă ca rolurile respective să fie îndeplinite pe rând de fiecare membru al echipei, într-un mod sistematic şi fără excepţie. Pentru a asigura eficacitatea pe termen lung a şedinţelor delegate, trebuie să se aplice neapărat principiul "circularităţii", prezentat în capitolul precedent.

Rolul de Moderator

Funcţia de moderator constă în a asigura *managementul energiei echipei* în timpul şedinţelor. Cea mai bună analogie pentru această funcţie este cea a unui dirijor de orchestră, care conduce exprimarea colectivă a unui grup de muzicieni. Ca şi în cazul orchestrei, eficacitatea rolului de moderator presupune ca fiecare participant să-şi fi studiat bine partitura în prealabil. În cazul şedinţei, aceasta înseamnă ca fiecare participant să fie pregătit şi să participe din plin la toate subiectele aflate pe agendă.

Concret, ca şi dirijorul, moderatorul se află în faţă grupului pentru a-i capta atenţia, stă în picioare mai degrabă decât aşezat, foloseşte gesturi ca să atragă sau să acorde atenţie, se mişcă în sensul energiei sau asigură ritmul adecvat activităţii aflate în desfăşurare. El face cu mâna mişcări ca de "baghetă", îşi plimbă privirea asupra celorlalţi, se apropie de unii şi se depărtează de alţii, se ridică şi se aşează la momentul potrivit pentru a lăsa mai mult spaţiu, mai multă libertate, utilizează judicios flipchartul, scriind câteva cuvinte cheie — toate acestea sunt câteva tehnici care asigură munca într-un ritm bun al energiei colective.

Moderatorul, ca şi dirijorul orchestrei, se concentrează asupra subiectului aflat în dezbatere, asupra partiturii pregătite. El este atent la fluiditatea interfeţelor dintre participanţi, la limitarea întreruperilor, la capacitatea fiecăruia de a-şi găsi şi păstra "locul potrivit", participând la discuţii, arătându-şi respectul faţă de participarea celorlalţi.

Bineînţeles, moderatorul trebuie să-şi asume şi propriul său rol de participant, reacţionând şi propunându-şi ideile, fără ca totuşi să se implice prea mult în conţinut ori să facă mai mult decât ceilalţi. Să nu uităm că dirijorul orchestrei se află mai întâi în serviciul orchestrei şi al exprimării nuanţate a muzicii colective. A şti când să conduci şi când să renunţi, când să fii în centru şi când să laşi pe alţii să aibă o parte mai activă, când să fii ferm şi când să laşi lucrurile în voia lor — toate acestea ajută echipa să-şi menţină direcţia într-un mod continuu, productiv şi creativ.

Bineînţeles, ceilalţi participanţi şi cei care îndeplinesc alte funcţii pot şi trebuie să-l sprijine pe moderator în rolul său. Dacă moderatorul şi participanţii primesc indicaţii din partea celor care îndeplinesc funcţia de "cadenţator" sau de "incitator de decizii" (vezi mai jos) cu privire la gestiunea timpului sau a conţinutului şi dacă ţin cont de ele, contribuţiile lor la desfăşurarea şedinţei şi a activităţilor echipei vor avea mai multă eficacitate. Dacă fiecare participant propune axe de lucru, intervine spontan în discuţie şi se administrează de unul singur, rolul moderatorului este mult redus. Dar oamenii nu trebuie să uite că *şedinţa le aparţine* şi că moderatorul se află în serviciul lor. Moderatorul nu va putea conduce niciodată şedinţa bine fără participarea lor activă şi pozitivă.

Rolul de Incitator de decizii

Constant şi activ, pe tot parcursul şedinţei, cel care îndeplineşte această funcţie trebuie *să provoace* şi apoi *să înregistreze* deciziile elaborate de echipă şi supuse validării implicite a liderului.

A provoca deciziile înseamnă a incita grupul periodic, în momentele strategice, să formuleze decizii.

> *Exemple*
>
> În mod tipic, intervenţiile unui Incitator sunt:
>
> "Ajungem acum la o decizie?"
>
> "Aţi putea reformula ce-aţi spus ca să devină o decizie?"
>
> "Haideţi să-l lăsăm pe X să-şi formuleze propunerea de decizie!"
>
> "Nu este momentul să luăm o decizie?"
>
> "Schimbăm subiectul fără să fi luat o decizie!"

Cel care îndeplineşte rolul de Incitator de decizii se asigură astfel că echipa rămâne în întregime axată pe funcţia sa principală: cea de elaborare a deciziilor. Este bine ca deciziile să fie foarte clar formulate şi măsurabile, cu termene definite şi cu responsabilul de implementare numit explicit.

Remarcaţi că persoana care are rol de Incitator de decizii nu răspunde de *formularea* deciziilor, ci doar se asigură cu tenacitate că echipa rămâne centrată pe această funcţie primordială. Prin urmare, el nu

trebuie să se simtă investit cu responsabilitate pentru conţinutul lor. Mai clar, rolul de Incitator de decizii are grijă ca echipa să-şi definească clar acţiunile de întreprins, să-şi stabilească termenele de aplicare şi să-şi numească responsabilii cu implementarea lor. În timpul şedinţei, această funcţie acţionează ca o formă de "punctuaţie", care incită grupul să ia o decizie una după alta.

Această acţiune este constantă. Dacă cel care are rolul de Incitator de decizii ar întreba echipa dacă a luat o decizie numai la sfârşitul etapelor, răspunsul evident ar fi "nu". Prin urmare, el trebuie să provoace formularea deciziilor cât mai prompt posibil *în timpul* discuţiilor, pentru a centra echipa pe obiectivul de a concluziona dezbaterile şi de a trece apoi la punctele următoare.

Înregistrarea deciziilor[3]. A doua funcţie a celui care joacă rolul de Incitator de decizii constă în a scrie pe o coală A4[4] — cât mai explicit posibil — deciziile luate de echipă. Astfel, el dezvăluie cu precizie acţiunile măsurabile, responsabilităţile şi termenele.

Această înregistrare ar trebui realizată într-un tabel relativ standard (de exemplu în format Excel) care îşi păstrează acelaşi format de la o şedinţă la alta. Vă propunem un format general şi simplificat care arată în felul următor.

Data	**Loc**	**Moderator**	**Coach**	**Time-keeper**	**Decision-Driver**
			Subiecte/Decizii		
Propus de	Timp solicitat			Termen	Responsabil

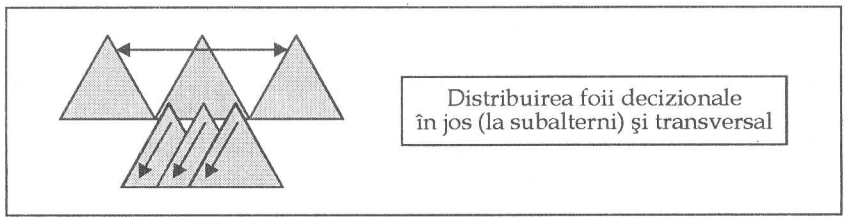
Foaia de decizii

[3] Această funcţie este îndeplinită câteodată de o altă persoană, fiind un alt rol, acela de "grefier" (n.a.)

[4] Niciodată pe flipchart. (n.a.)

La sfârşitul şedinţei, persoana cu rol de Incitator de decizii fotocopiază desfăşurătorul deciziilor, îl distribuie imediat fiecărei persoane prezente şi o transmite apoi unei liste prestabilite de destinatari. Această distribuire trebuie să se facă, repetăm, imediat[5]. Când fiecare membru al echipei îşi convoacă echipa subordonată, citirea foii de decizii oferă siguranţa că toate echipele primesc aceleaşi informaţii. Astfel se realizează un flux descendent mai bun al informaţiilor în cadrul organizaţiei.

Pe lista difuzată pot fi incluşi şi responsabilii echipelor paralele. Această difuzare "transversală" ajută foarte mult la facilitarea propagării informaţiilor esenţiale într-o organizaţie şi la reducerea interpretărilor personale, a zvonurilor, a informaţiilor inutile, a "zgomotului".



Lista destinatarilor

În coloana "Responsabil", persoana care îndeplineşte rolul de Incitator de decizii trece numele celui care răspunde de urmărirea deciziei. Această responsabilitate este individuală: în această coloană se trece un singur nume, chiar dacă persoana respectivă urmăreşte o acţiune executată de mai mulţi oameni.

> *Capcană*
>
> Am remarcat că dacă de urmărirea unei acţiuni răspund mai multe persoane, se produce o diluare care poate duce la deresponsabilizare în ansamblu.

[5] Se poate realiza imediat şi prin e-mail. (n.a.)

Dacă doriţi să produceţi neclaritate la nivelul responsabilităţilor, delegaţi mai multor persoane urmărirea aceleiaşi acţiuni.

Deciziile definesc acţiuni. De aceea, ele trebuie să fie scrise cu precizie şi să conţină elemente de măsură. Deciziile nu trebuie să fie nici vagi, nici filozofice. Am constatat că deciziile cele mai bune sunt cele scrise cu grijă şi cu precizie de "grefier", cu detalii, criterii măsurabile şi observabile, formulate în fraze complete. Această rigoare permite o mai bună informare, mai ales pentru cei absenţi — subordonaţi sau şefi ierarhici — şi o urmărire reală a punerii în practică.

Termenele trebuie să fie scrise cu date precise şi să fie cât mai scurte, pentru a instaura un spirit de urgenţă. Cu cât termenele sunt mai depărtate, cu atât persoanele şi echipele îşi pierd din motivaţia de a aplica decizia şi de a o urmări. Obiectivele sunt uitate, ţelurile nu mai sunt atinse niciodată. În loc să-ţi propui să te laşi de fumat la anul, mai bine te laşi imediat.

Rolul de Incitator de decizii — sau mai degrabă funcţia acestuia, care ar trebui să fie susţinută de întreaga echipă — îi permite echipei să rămână concentrată pe obiective de performanţă. Organizaţia îşi poate păstra direcţia numai dacă procesul ei decizional este clar şi bine urmărit. Prin urmare, acest rol este primordial.

Funcţia de Incitator de decizii permite echipei să-şi formalizeze angajamentele luate în şedinţă. Lista deciziilor face oficiul de a restabili "contractual" ceea ce poate fi urmărit de fiecare membru, ca şi de întreaga echipă.

> *Exemplu*
>
> Din timp în timp, de exemplu o dată la şase luni, o etapă a unei şedinţe poate fi consacrată inventarului rezultatelor şi deciziilor aplicate, performanţelor responsabililor, respectării termenelor, abordării subiectelor etc.

Foile de decizii, puse cap la cap, pot reconstitui un veritabil tablou de bord al activităţii echipei şi al performanţelor ei. Aceste foi pot deveni instrumentul principal pentru urmărirea activităţii profesionale a ansamblului.

Rolul de Cadenţator (Time Keeper)

Această funcţie constă în a ajuta echipa să-şi menţină cadenţa în fiecare dintre secvenţele de timp de lucru pe care şi le-a alocat. Dacă, de exemplu, o secvenţă de lucru este prevăzută să dureze 30 de minute, Cadenţatorul poate anunţa scurgerea timpului la fiecare 5 minute.

> *Exemplu*
>
> De regulă, este anunţat grupul, în mod regulat şi clar, cât timp a trecut şi cât a mai rămas din contractul de lucru colectiv. "Am utilizat 10 minute din 30, mai rămân 20. Apoi mai târziu: "am folosit 15 minute, suntem la jumătatea perioadei alocate" etc.

Dacă echipa depăşeşte timpul alocat, acest rol prevede să se anunţe clar şi în acelaşi mod: "am depăşit timpul alocat cu 5 minute". Ritmul de anunţare trebuie să fie egal pentru întreaga secvenţă, dar în nici un caz nu trebuie să fie prea mare. Este preferabil să nu existe un interval de anunţare mai mare de 10 minute. Funcţia de Cadenţator permite echipei să rămână în întregime concentrată asupra subiectelor în discuţie, pe toată perioada secvenţei de lucru, evitând astfel pierderile de timp de la începutul şi de la mijlocul oricărei etape, care provoacă presiuni, învălmăşeală sau chiar depăşiri ale perioadei.

> *Capcană*
>
> Este important de reţinut că Cadenţatorul nu răspunde de *respectarea* intervalelor de discuţie ale echipei. El nu stabileşte cât timp să se discute, nu poate să-l prelungească şi nu poate să oblige echipa să se oprească din lucru, dacă timpul alocat a fost depăşit. Această ultimă responsabilitate revine în întregime participanţilor la şedinţă sau, eventual, decidentului.

Timpul şedinţei aparţine echipei. Prin urmare, echipa este răspunzătoare de buna lui administrare. De fapt, Cadenţatorul nu este altceva decât un "ceas vorbitor", care le aminteşte în mod regulat participanţilor de responsabilitatea gestionării timpului, fără a fi însă mai răspunzător decât ei pentru respectarea termenelor.

Rolul de Co-Coach

Funcţia de "coach de şedinţă" este asumată de unul dintre membrii echipei şi este îndeplinită la sfârşitul şedinţei. I se rezervă un interval de 15 minute (nu mai puţin, la o şedinţă de două ore) şi i se permite să-i comunice *fiecărui* membru al echipei care ar fi *căile de îmbunătăţire* şi de dezvoltare, având în vedere comportamentul care i-a fost perceput în timpul şedinţei.

> *Capcană*
>
> Atenţie, nu este vorba aici de a oferi participanţilor "percepţii" pozitive sau negative sau "feedback" asupra comportamentului lor din timpul şedinţei. Foarte concret, este vorba de a spune ceva de genul: "După părerea mea, o cale de îmbunătăţire posibilă pentru participarea dumneavoastră la următoarea şedinţă ar fi să..."

Această prestaţie centrată pe *soluţii* necesită adesea o ucenicie şi o exercitare a competenţelor de coaching, adesea prea puţin cunoscute sau practicate de manageri. Listăm mai jos câteva sugestii pentru o mai bună însuşire a acestui rol.

> *Exemple*
>
> - Vorbiţi fiecărui participant privindu-l în ochi; nu folosiţi niciodată persoana a treia, ca şi cum interlocutorul ar fi absent. Coachingul presupune o relaţie între două persoane, nu o evitare.
> - Evitaţi formulele generale. Nimeni nu se simte atins de comentarii cu privire la "energia redusă a grupului", ori asupra "oboselii" sau a "lipsei de rigoare" *generale*.

Observaţiile generale sunt nedrepte dacă nu se aplică tuturor participanţilor în acelaşi mod. "Avem probleme cu ascultarea" nu priveşte decât o mică minoritate, care poate fi îndrumată într-un mod mai direct. Unii participanţi se pricep foarte bine să asculte şi nu se vor simţi vizaţi.

> *Exemple*
>
> - Evitaţi formulările care "judecă", precum şi comentariile categorice. O afirmaţie de genul "aţi avut prea multe discuţii în particular şi trebuie să le evitaţi" arată cam prea mult cu degetul şi poate adesea stârni rezistenţa.
> - Formulaţi-vă observaţiile referindu-vă la dumneavoastră: "când aţi avut acea discuţie în particular m-am simţit exclus şi nu m-am mai putut concentra. Am avut impresia că a avut acelaşi efect şi asupra altora."
> - Folosiţi formulări personale. Puteţi adăuga la cele spuse la punctul de mai sus "Relaţia dumneavoastră pare bună, dar am impresia că este prea exclusivă. Prin urmare, mi-ar plăcea ca aceasta să-i includă şi pe alţii, printre care şi pe mine."
> - Propuneţi mai ales soluţii pentru continuare: "Nu spun că ar trebui să încetaţi discuţiile în doi, ci mai degrabă că ar fi bine să le deschideţi şi pentru restul echipei. Prin urmare, propun să ne integraţi în şedinţele dumneavoastră în doi. Mi-ar plăcea să beneficiez de remarcile dumneavoastră. Aceasta ar fi o opţiune de îmbunătăţire pentru următoarele noastre şedinţe."
> - Puteţi, de asemenea, să extrapolaţi, propunând o paralelă între comportamentul din şedinţă şi o observaţie mai largă, cuprinzând echipa sau contextul mai mare al organizaţiei: "Ceea ce mă frapează este că relaţia dumneavoastră privilegiată din şedinţă reflectă relaţia privilegiată dintre departamentele dumneavoastră, care lucrează bine în colaborare. Sunteţi percepuţi ca apropiaţi, dar prea puţin prin comunicarea cu celelalte departamente. O deschidere a celor două departamente către restul organizaţiei ar fi benefică pentru toată lumea. Am câştiga cu toţii."

În multe organizaţii competenţa de co-coaching nu este suficient de dezvoltată. Îndeplinind acest rol, scopul ulterior este ca managerii să înveţe, unii de la alţii cum să-l practice într-un mod curent şi firesc. Primul rezultat este de a ameliora performanţa şedinţelor. Al doilea rezultat este de a îmbunătăţi performanţa întregii organizaţii.

Capcană

Unele echipe insistă ca *îndrumătorul de echipă* să-şi asume responsabilitatea de "co-coach de şedinţă" şi să ofere fiecăruia, la sfârşitul şedinţei, percepţiile şi opţiunile sale de îmbunătăţire.

Bineînţeles, o asemenea opţiune, care ar însemna să scutească echipa de propria ei ucenicie, trebuie evitată. Este mai util ca îndrumătorul echipei să-i îndrume pe cei care vor îndeplini rolul de co-coach de şedinţă, cu scopul de a dezvolta în cadrul sistemului-client responsabilitatea şi competenţele care rezultă din acest rol.

De altfel, dacă îndrumătorul de echipă i-ar oferi fiecărui membru o axă de progres individual, ar putea fi făcut să-şi concentreze atenţia asupra planurilor de dezvoltare individuale, pierzând din vedere axele de progres ale sistemului în ansamblul său.

Alte roluri

Pot fi adăugate şi alte roluri de şedinţă, în funcţie de nevoile specifice ale echipei, cum ar fi cele de Intendent, tehnician, grefier etc.

Intendentul este un rol îndeplinit în unele echipe, în care membri sunt dispersaţi geografic şi care decid să-şi ţină şedinţele de fiecare dată în alt loc.

Exemplu

Într-o organizaţie de dimensiune europeană, şedinţele trimestriale ale comitetului de conducere au loc de fiecare dată într-o altă ţară, sub responsabilitatea reprezentantului societăţii din ţara respectivă. Fiecare deţine rolul de Intendent când îi vine rândul.

Fiecare Intendent se ocupă de organizarea logistică a şedinţelor de două zile. Unul dintre obiective este de a se folosi la nivel local de imaginea şi competenţele echipei internaţionale, ca de o resursă. Se analizează rezultatele locale, sunt ascultate prezentările echipelor, care sunt apoi consiliate în ceea ce priveşte modul lor de dezvoltare.

Întâlnirile cu personalităţile oficiale locale, cu presa, cu clienţii şi cu furnizorii din zonă contribuie şi ele la îmbunătăţirea imaginii unităţii locale. "Rotaţiile" comitetului de conducere în fiecare dintre ţări (rezultate din principiul "circularităţii", prezentat în capitolul precedent) asigură coeziunea dintre diferitele entităţi locale ale ansamblului.

Exemplu

O companie hotelieră naţională aplică acelaşi tip de proces de rotaţie în cazul întâlnirilor directorilor regionali.

Şedinţele au loc pe rând în câte unul dintre restaurante. Astfel directorii regionali modelează în fiecare unitate atitudinile şi comportamentele profesionale pe care doresc să le promoveze în organizaţie. Fiecare şedinţă este organizată de un alt Intendent.

Tehnicianul este un rol util dacă se folosesc echipamente complexe. Multe şedinţe sunt dezorganizate din cauza dificultăţilor în utilizarea unor echipamente, altminteri prevăzute să fie în serviciul lor.

Grefierul poate fi un rol auxiliar temporar, dacă moderatorul întâmpină dificultăţi în utilizarea tabelelor. Riscul este că apar în faţa grupului două persoane, care ar putea intra în competiţie pentru atragerea atenţiei participanţilor sau pentru controlul şedinţei.

Introducerea rolurilor

Pentru a realiza un bun coaching de echipă, îndrumătorul trebuie să nu se implice în gestionarea proceselor şedinţei. Echipa trebuie să-şi administreze propriul timp, propriile obiective şi rezultate, propriile decizii şi urmărirea lor, propriile resurse şi co-coachingul interpersonal.

Dacă o echipă îşi administrează singură toate aceste procese, ea poate fi îndrumată "cum să facă încă şi mai bine ceea ce face, şi pe termen lung".

După ce a observat cum se comportă echipa în timpul unei şedinţe sau două, pentru a introduce fiecare rol îndrumătorul poate să

modeleze un comportament specific, care asigură o eficacitate mai mare, apoi să-l propună echipei.

> *Exemplu*
>
> În timpul unei şedinţe de supervizare, integrându-se în grup, îndrumătorul ajută echipa să-şi gestioneze timpul, anunţându-le regulat timpul scurs şi timpul rămas pentru fiecare secvenţă a şedinţei.

Informaţia periodică permite membrilor echipei să devină conştienţi de scurgerea timpului şi să rămână centraţi asupra scopurilor. La sfârşitul şedinţei, îndrumătorul le cere să-i împărtăşească părerile cu privire la acest tip de asistenţă. Apoi îi întreabă ce trebuie să facă în timpul şedinţelor următoare pentru a-şi asuma ei-înşişi responsabilitatea acestei competenţe.

Această simplă strategie poate fi folosită de îndrumător pentru introducerea treptată a tuturor rolurilor în cadrul echipei. O dată ce fiecare rol este experimentat şi condus de membrii echipei, îndrumătorul poate comenta felul în care este îndeplinit şi felul în care poate fi îmbunătăţit.

Este evident util să se observe în ce fel este atribuit fiecare rol de echipă, cui îi este atribuit şi de ce. Aceste observaţii pot da indicaţii asupra modului în care echipa atribuie membrilor ei diferite responsabilităţi, asupra modului în care ansamblul evită responsabilităţile colective sau asupra modului în care câteva persoane poartă pe umerii lor lipsurile şi slăbiciunile ansamblului.

Astfel, procesul de introducere a rolurilor oferă excelente indicaţii asupra altor procese "de delegare" din sistem şi poate furniza un excelent subiect de lucru pentru îndrumător şi pentru echipa client.

Principiul circularităţii în şedinţă

Experienţa pare să indice că este util să se asigure formal rotaţia responsabilităţilor funcţionale descrise mai sus între toţi membrii echipei, fără excepţie.

Altminteri, vor exista aceiaşi voluntari care îşi asumă aceleaşi roluri, mai mult decât li se cuvine, care se consideră mai responsabili de bunul mers al proceselor decât alţii şi care se simt fără îndoială deţinătorii rezultatelor. Bineînţeles, acest dezechilibru poate avea efecte neproductive pe termen mediu.

> *Capcană*
>
> În cazurile în care un rol a fost asumat de aceeaşi persoană în mod regulat, am putut constata că echipa nu putea sesiza toate faţetele rolului respectiv.

Dacă aceeaşi persoană este desemnată să gestioneze timpul la toate şedinţele, echipa poate să nu mai ţină cont de contribuţia ei, tratând-o ca pe un ţap ispăşitor al proastei gestionări a timpului. Dacă o persoană desemnată de echipă să îndeplinească un rol nu este susţinută în exercitarea funcţiilor sale, echipa va avea dificultăţi în "gestionarea" dimensiunilor funcţionale presupuse de rolul respectiv.

Rotaţia corectă a rolurilor facilitează dezvoltarea informaţiei, a delegării, a parteneriatului, a coresponsabilităţii şi a împărţirii puterii de influenţă din cadrul echipei. Ea dezvoltă calitatea "transversală" a responsabilităţii din cadrul echipei. În plus, de îndată ce fiecare membru al echipei îşi dezvoltă propria competenţă în aplicarea fiecărui rol, el învaţă de fapt principalele competenţe *funcţionale* ale unui lider, transmise de fiecare dintre rolurile respective. Acest aspect al instruirii în management, desfăşurate la locul de muncă şi între colegi, este unul dintre principalele motive pentru circularea acestor roluri. Este deci foarte important ca toţi participanţii să înveţe *toate* rolurile şi să le exercite ca nişte experţi.

Pentru asigurarea circularităţii rolurilor, vă recomandăm un tabel pentru planificarea şi urmărirea situaţiei pe termen lung (pe un an şi reînnoit la şase luni) cum este cel din figura de mai jos, care se aplică într-o organizaţie în care şedinţele au un ritm lunar. Nu mai trebuie adăugate decât numele.

Am constatat că dacă este bine pus în aplicare, ansamblul proceselor şedinţelor delegate are un efect aproape imediat asupra rezultatelor

Roluri	*Ian*	*Feb*	*Mar*	...
Moderator				
Coach				
Cadenţator				
Incitator de decizii				
Intendent				

Tabelul rotaţiei rolurilor

şedinţei. Echipa ia mai repede decizii mai bune şi le urmăreşte mai bine în implementarea lor. Multe echipe au ştiut să obţină un beneficiu rapid şi măsurabil.

Organizaţia care învaţă

Dezvoltarea eficacităţii şedinţelor nu este totuşi efectul cel mai important al acestui instrument. Fiecare rol, ca şi rotaţia lor, dezvoltă într-un mod exact un cadru de referinţă al "organizaţiei care învaţă" şi al competenţei de lider, adesea prea puţin practicate în organizaţii. Treptat, în utilizarea rolurilor participanţii învaţă în mod "firesc", experimentând, modelând şi practicând coachingul unii asupra altora. Este o ucenicie foarte utilă în toate situaţiile în care oamenii vor juca roluri de lideri sau de membri de echipă.

Practicarea rolului de Incitator de decizii în timpul şedinţei îi învaţă pe oameni să formuleze bine şi să urmărească deciziile în celelalte activităţi, printre care şi modul în care îşi conduc echipele.

Rolul de Cadenţator îi învaţă să practice un mai bun management al timpului pe termen mediu şi lung. Exercitarea acestui rol şi modelarea sa repetată îl învaţă pe fiecare membru al echipei să-şi ritmeze mai bine propria activitate precum şi pe cea a echipei sale. Această competenţă poate avea un efect important când este practicată într-un mediu mult mai larg.

Practicarea şi observarea rolului de Moderator îl învaţă pe fiecare câteva fundamente ale managementului energiei unei echipe şi ale participării individuale şi colective în orice proiect — competenţă care poate fi foarte utilă pentru oricine, oriunde şi oricând.

În acest mod indirect şi practic, procesul şedinţelor delegate este de fapt un proces de instruire şi de dezvoltare managerială "inserat" în cadrul şedinţelor. Pe măsură ce membrii unei echipe participă la şedinţe, nu numai că se asigură de buna desfăşurare a acestora, ci se şi formează şi se dezvoltă în rolurile lor de manageri şi lideri. Dacă un asemenea proces este pus în practică în majoritatea şedinţelor dintr-o organizaţie, cultura managerială activă a acesteia începe să se modifice şi ea, puţin câte puţin.

Şedinţele delegate şi coachingul de echipă

Procesul şedinţei delegate poate fi introdus în cadrul unei echipe:

- fie rapid, printr-un proces de formare-acţiune, în cadrul unui atelier dedicat special introducerii acestei metode;
- fie progresiv, în cursul şedinţelor supervizate de îndrumător.

După introducerea progresivă a fiecărui rol, îndrumătorul echipei poate să îndrume simultan fiecare actor în ceea ce priveşte prestaţia acestora în cadrul acestor roluri şi în felul lor de a se comporta ca manageri, precum şi ansamblul echipei, în cultura şi interfeţele dintre aceste funcţii. O asemenea practică realmente sistemică permite unui coach de echipă să-şi îndrume "clienţii colectivi" către o mai bună performanţă măsurabilă, în termene relativ scurte.

CONCLUZII

Am dorit ca această carte să aibă un conţinut pe cât de concret, pe atât de practic. Obiectivul meu era de a-i da cititorului, "la cheie", rezultatele operaţionale ale unei experienţe şi ale unui drum personal. Dincolo de câteva mărturii ale unor exemple trăite, ceea ce lipseşte la recitirea acestei lucrări este, fără îndoială, o dimensiune mai personală.

De fapt, dacă aceste pagini demonstrează o practică împărtăşită şi predată timp de mai mulţi ani, ele nu dezvăluie decât puţin din personalitatea autorului. Am ales intenţionat să nu explic motivaţiile ori reflecţiile mele, îndoielile şi numeroasele întrebări care mă macină încă şi azi. Limita acestei cărţi ar fi să se creadă că meseria de coach de echipă se rezumă la aplicarea carteziană şi conştiincioasă a numeroaselor tehnici şi metode testate şi demonstrate, oferind clientului imaginea unui îndrumător sigur de el, cu un bun "autocontrol", eliberat şi curat de orice implicare personală.

Realitatea este cu totul alta. Sunt convins că, dimpotrivă, un bun coach de echipă este mai întâi un explorator creativ, intuitiv, instinctiv şi uman. În această meserie reacţionez mult mai bine în anumite situaţii, dacă nu mă pregătesc intenţionat. Asist o echipă cu atât mai bine, cu cât reuşesc să las de-o parte instrumentele şi să mă concentrez asupra mizelor ei imediate şi pe termen lung. Mai mult, simt nevoia mai ales să fiu prezent şi cu propriile mele senzaţii, sentimente, emoţii şi motivaţii. Cu alte cuvinte, pregătirea mea cea mai bună este în primul rând personală şi interioară.

De fapt, această carte răspunde şi unei prime motivaţii personale, care ţine de plăcerea mea de formator. La solicitarea multora, trebuia să prezint elementele cheie care definesc această nouă meserie a coachingului de echipe şi să împărtăşesc conceptele şi instrumentele pe care le consider utile în aplicarea ei. Obiectivul ultim este bine-înţeles de a încerca să-i stimulez pe cei deja angajaţi pe această cale profesională şi să-i atrag pe cei care ar putea fi interesaţi de această vocaţie. Sper să fi reuşit acest lucru.

O altă motivaţie de "scriitor" este, dimpotrivă, una relativ egoistă. Periodic simt nevoia să fac un tur de orizont al practicii meseriei mele, să fac un fel de inventar al temeliei ei, să găsesc lipsurile sau slăbiciunile, pentru ca apoi să descopăr sau să fac să apară noi soluţii de dezvoltare. Într-un fel, scrisul mă hrăneşte şi-mi permite să mă reînnoiesc. Din experienţă, ştiu că munca de formalizare reprezentată de această carte creează o trambulină care-mi va permite noi experienţe şi descoperiri în lunile şi anii care vor urma.

Un drum personal

Întrebarea care mi-a fost deseori pusă în cadrul diverselor conferinţe internaţionale este "cum se ajunge la această meserie?". Singurul răspuns posibil este, bineînţeles, unul personal. Fiecare persoană îşi găseşte modul şi motivele sale de a ajunge aici, de a rămâne aici şi de a se dezvolta cu plăcere. În cazul meu totul a decurs foarte natural, prin hazard dar şi, paradoxal, pregătindu-mă tot timpul. Să mă explic. Crescut în Egipt timp de 16 ani, educat în stil american de la vârsta de 8 ani şi având naţionalitate franceză (deşi "de peste de mare"), sunt în mod natural de origine "multiculturală". Cum de altfel este şi familia mea, prin soarta căsătoriilor şi a divorţurilor, a fraţilor şi surorilor vitregi — a fraţilor şi surorilor de naţionalităţi şi origini diferite.

Prin urmare, cunosc sistemele în reţea pentru că le-am trăit de mult timp. Strategiile personale de supravieţuire, de înţelegere şi de adaptare se dezvoltă rapid în acest tip de familii cu frontiere neclare, cu un mediu multiplu, cu un viitor incert şi o variabilitate permanentă.

În mod firesc, navigând printre mai multe limbi şi căutându-mi neobosit locul, am fost interesat de surprizele comunicării, de

diferitele reguli ale jocului, de cadre de referinţă ale unora şi altora, de obiceiurile locului. Comunicarea, căutarea punţilor de legătură, interpretarea culturilor, descoperirea noilor continente, indivizi şi sisteme — totul a făcut parte din viaţa mea din totdeauna. Astăzi acest lucru mi se pare evident.

Împărtăşirea drumului meu nu este propus aici ca un model de formare pentru a deveni coach pentru o echipă de conducere. Este, pur şi simplu, un model care ilustrează că pregătirea cea mai bună pentru această meserie este tocmai de a utiliza ceea ce am dobândit deja. Ceea ce există latent în noi.

De fapt, contextul practic şi teoretic al meseriei de coach de echipă este mare, chiar imens, şi necesită mai ales o excelentă pregătire de generalist, oferită de orice experienţă de viaţă personală. Formarea unui "bun" coach de echipă înseamnă, de exemplu, a înţelege din interior strategiile şi interacţiunile care guvernează sistemele complexe cum sunt familiile şi organizaţiile noastre, în care am trăit şi care ne-au facilitat dezvoltarea proprie.

De asemenea, pentru a deveni eficace, un coach este suficient să privească în jurul său, la prezent şi la trecut. Şi astăzi mă pot apleca asupra propriului meu mod de a-mi îndruma prietenii, părinţii, copiii, patronii şi colegii, familia mea şi echipele, elevii şi stagiarii, partenerii ... de-a lungul întregii vieţi. Câte încercări şi erori şi, bineînţeles, câte învăţăminte!

Desigur, aceste învăţăminte nu apar aşa, pur şi simplu. Ajutorul primit de la unul sau mai mulţi maeştrii ne permite o formalizare mai clară şi mai rapidă. Indiferent dacă e vorba de "rebirth[1]", de analiza jungiană, de "vegeto-terapie[1]", de analiza tranzacţională, de terapia familială sau de integrarea posturală[1], pentru a cita doar câteva dintre abordările care m-au influenţat cel mai mult, am considerat de mai bine de 25 de ani că este util, chiar necesar, un demers de terapie personală sau de "dezvoltare personală".

Această îndrumare terapeutică personală a avut o influenţă imensă asupra practicii mele de coaching de echipă. Printre altele, mi-a

[1] Tehnici terapeutice. (n. red.)

permis să înţeleg legăturile intime pe care, dintotdeauna, le întreţin cu sistemele colective.

Exemple

- Constrângerile de care m-am izbit în mod repetat în meseria mea în faţa echipelor-client şi propriile mele limite şi temeri, izvorâte din trecutul meu şi legate de contextul meu familial.
- Motivaţia mea de a înţelege sistemele pentru a le îndruma în demersul lor şi trecutul meu familial, deschis şi nestructurat în acelaşi timp, şi cu un potenţial atât de bogat şi plin de opţiuni.
- Numeroasele dezrădăcinări din istoria mea şi capacitatea mea actuală de "du-te, vino", de plonjare în universuri noi, cu totul străine, fără a mă teme pentru securitatea mea existenţială.
- Structura familială poli-celulară şi dispersată, în care m-am născut şi capacitatea mea de a înţelege, de a îndruma şi chiar de a dezvolta sisteme complexe, internaţionale, în reţea.

Încă o dată, nu este vorba de a oferi *conţinutul* trecutului meu familial ca model pentru pregătirea în meseria de coach de echipă, ci de a atrage atenţia asupra utilităţii fundamentale a muncii de dezvoltare personală pentru oricine doreşte să practice această meserie. Astfel de acţiuni "terapeutice" permit un inventar al legăturilor dintre ceea ce suntem şi ceea ce facem. Datorită lor, îndrumătorul îşi poate *alege* şi *susţine* strategiile de coaching într-un mod mai curând conştient decât inconştient. Subliniem astfel că, pentru un îndrumător, cele mai bune instrumente sunt chiar propria sa maturitate, propria sa personalitate, capacitatea sa unică de a fi *şi* de a face, cu toată coerenţa lor.

Supervizarea

Dincolo de demersul personal, dincolo de cercetarea şi dezvoltarea propriului potenţial pe căile oferite de tehnicile terapeutice, este la fel de util pentru îndrumător să participe la grupuri sau forumuri de "supervizare" a experienţei sale de coach.

La prima vedere, pe mulţi dintre îndrumătorii independenţi aceste grupuri de supervizare îi fereşte de singurătate. Bineînţeles, la alte niveluri, le oferă mult mai mult. Prin studii de caz, lucrări practice, împărtăşirea şi confruntarea diferitelor abordări, aceste grupuri permit debutanţilor sau îndrumătorilor deja consacraţi să reflecteze la meseria şi tehnicile lor, la etica şi deontologia lor, la diferitele relaţii de îndrumare, la dificultăţile lor, la temerile şi blocajele lor. Şi, de ce nu, le permit să-şi celebreze reuşitele.

Contextul supervizării colective este indicat pentru îndrumarea în practică a unui coach de echipă. Un asemenea context oferă participanţilor, în cadrul unei reţele de supervizare, posibilitatea de a trăi — prin şi pentru ei înşişi — procesele proprii vieţii de grup, cu cultura acesteia, cu punctele ei tari şi slabe, cu procesele ei interne urmărite în spaţiu şi timp, aplicarea unui mod de operare asemănător "şedinţelor delegate", orientând activitatea spre implicare şi abordând toate celelalte teme din această carte.

După ce, timp de mai mulţi ani, am participat la numeroase grupuri de supervizare pentru coachingul de echipă, atât ca participant, cât şi ca supervizor, ţin să le mulţumesc aici tuturor partenerilor mei de ucenicie.

Această muncă de supervizare individuală şi de dezvoltare a dinamicii colective, identice cu a unei echipe formale, devine încetul cu încetul un adevărat creuzet de instruire pentru un coach de echipă. Desigur, acest domeniu este în plină dezvoltare şi ne rezervă încă multe bucurii şi descoperiri.

Pentru a trage concluziile, meseria de coach de echipă este o meserie ca oricare alta, depăşind cu mult tehnicile şi instrumentele prezentate în această lucrare. Cu atât mai mult cu cât instrumentele noastre au neplăcutul obicei de a adopta spiritul şi forma persoanei care le mânuiesc, îmbrăţişând deopotrivă potenţialul şi limitele acesteia.

Dar pentru cel care îşi descoperă vocaţia de a deveni coach de echipă este evident că alege o meserie de artist. Aceasta înseamnă că, pentru cel sau cea care o explorează dincolo de începuturile uceniciei, tot ce înseamnă stăpânirea meseriei, cunoaşterea ei, competenţa ce se poate dezvolta în practicarea ei sunt, mai cu seamă şi înainte de toate, căutări interioare ale eului.

În concluzie, îmi iubesc meseria.

Alain Cardon

Noiembrie 2002

ANEXE

SUPERVIZAREA ÎNDRUMĂTORILOR (COACH) INDIVIDUALI ŞI DE ECHIPE

Acest model de supervizare în grup se bazează pe o experienţă a autorului în regiunea Marseille – Aix en Provence. Textul este rezultatul muncii colective efectuate de membrii acestui grup.

Obiective

Un grup de supervizare pentru îndrumători (coach) urmăreşte să-i asiste pe profesioniştii consacraţi din acest domeniu în două direcţii principale:

- Dezvoltarea competenţei lor profesionale, a creativităţii şi a plăcerii de a practica meseria de coach.
- Managementul instalării lor pe post: ajutor acordat în vederea creşterii vânzărilor, în marketing, în dezvoltarea produselor lor, în clarificarea strategiilor lor de succes şi a relaţiilor lor financiare, în dezvoltarea capacităţii lor de a lucra în reţea şi a cooperării cu colegii, în scrierea şi publicarea de lucrări etc.

Starea de spirit

În cadrul acestor două dimensiuni, un grup de supervizare aspiră să devină o "reţea care învaţă"[1].

- Grupul trebuie să-şi păstreze caracterul practic, concret şi operaţional.
- Oferă un mediu de ucenicie şi de experimentare a noi practici şi strategii profesionale prin contribuţiile teoretice (limitate) şi prin schimbul de instrumente de coaching individual *şi* de echipă.
- Oferă oportunitatea discutării şi dezvoltării practicii profesionale a unui coach şi contribuie la creşterea satisfacţiei sale personale.
- Permite confruntarea pozitivă a diferitelor practici, în respectul diversităţii.
- Este o reţea de schimburi interpersonale şi de sprijin profesional.

Structura unui astfel de grup de supervizare este concepută astfel încât să permită multiple aplicaţii practice ale **Abordării Sistemice** (a se vedea mai jos).

Grupul integrează toate cunoştinţele teoretice însuşite deja de participanţi, nelimitându-se doar la o singură şcoală de gândire sau la o singură abordare conceptuală. Persoanelor care doresc să obţină calificări care să le permită să devină îndrumători profesionişti li se recomandă să urmeze o şcoală acreditată pentru această meserie[2]. De asemenea, persoanelor care doresc să dobândească o pregătire teoretică în domeniul unei abordări conceptuale cum ar fi AT, PNL, PCM, Gestalt, abordarea Jung etc., li se recomandă să se adreseze unor organizaţii consacrate şi acreditate în domeniu.

[1] În spiritul conceptului de "organizaţie care învaţă" al lui SENGE, Peter, *The Fifth Discipline*, Doubleday, NY, 1990 (n.a.)

[2] Cum ar fi MOZAIK din Paris, Marsilia, Bruxelles, Geneva sau Quebec, ori TRANSFORMANCE din Paris (n.a.)

Etica

Într-un grup de supervizare:

- activitatea efectuată de fiecare participant şi
- orice referire cu privire la clienţii reali

sunt confidenţiale.

De altfel, un grup de supervizare trebuie să subscrie la respectarea codului eticii meseriei de coach, cum ar fi de exemplu cel definit de ICF[3] sau de S.F. Coach.

Organizarea

Un grup este fie închis, fie "semi-deschis":

- este închis, dacă cere fiecărui membru un angajament ferm, pe cel puţin şase luni consecutive, cu respectarea datelor prestabilite cu un an înainte;
- este semi-deschis, dacă acceptă şi alţi noi membri în cursul anului, în limita unui număr maxim de participanţi precizaţi.

Grupul se reuneşte în general o zi pe lună, de obicei lunea sau vinerea.

Mod de operare

Modul de funcţionare al unui astfel de grup de supervizare este în acelaşi timp delegat şi evolutiv, conform unei strategii "emergente".

Viaţa grupului, regulile sale de joc, procesele sale precum şi o bună parte a organizării sale cotidiene sunt definite în mod egal de membrii săi. Acest ansamblu evolutiv este adesea determinat să se modifice pe măsură ce grupul se maturizează, apar noi mize, sunt definite noi moduri de lucru.

Responsabilitatea în cadrul fiecărei sesiuni este împărţită de obicei între membrii grupului şi se referă la:

- Asigurarea şi organizarea locului de primire (cu excepţia cazului în care există un loc "instituţional").

[3] www.coachfederation.org

- Contribuţia la problemele şi conţinutul subiectelor unei secvenţe de supervizare.
- Coachingul secvenţelor individuale sub supervizarea grupului.
- Animarea sau coachingul secvenţelor colective sau ale echipei, sub supervizarea grupului.

Aceste responsabilităţi sunt asumate pe rând de fiecare participant, în mod voluntar, şi sunt urmărite de ceilalţi participanţi şi de supervizor.

Responsabilitatea

Fiecare participant este răspunzător de propria ucenicie. Această răspundere se referă la:

- Intensitatea, ritmul şi conţinutul muncii proprii.
- Propunerile de subiecte de dezbateri şi secvenţe de supervizare.
- Conţinutul sintezelor şi concluziilor personale după fiecare secvenţă de supervizare.

Prin urmare, fiecare participant trebuie să fie pe deplin răspunzător de el însuşi şi să-şi asume consecinţele percepţiilor, cerinţelor şi opţiunilor sale profesionale.

Întrucât vocaţia unui grup de supervizare profesională *nu* este de a se transforma într-un cabinet de tratament terapeutic, se recomandă fiecărui participant să-şi asigure *în altă parte* un sprijin mai personal sau să solicite ajutorul unui psiholog.

Abordarea sistemică

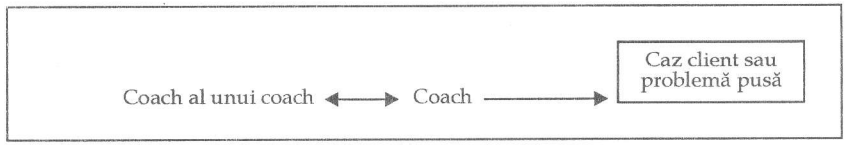
Munca de supervizare se bazează pe practica unei abordări "sistemice" şi strategice, care consideră că rezolvarea fiecărui caz propus de un participant aflat în procesul de *supervizare* este o adevărată metaforă a situaţiei reale trăite de această persoană în calitate de coach cu un client.

Într-un grup de supervizare, Abordarea Sistemică poate fi practicată la niveluri diferite:

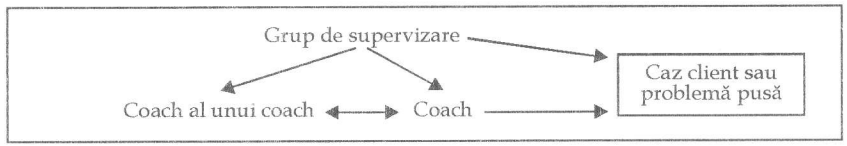
- Ca instrument de diagnosticare pentru fiecare "caz-client" şi ca metodă de rezolvare care permite descoperirea unor noi opţiuni, aplicabile în cazul problemelor puse de client şi în contextul acestuia.

- Ca instrument de diagnosticare şi de căutare de opţiuni cu privire la practica unui coach care vine cu un "caz-client" sau care propune o problemă profesională pentru supervizare.

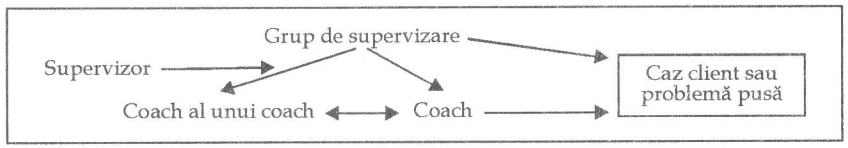
- Ca instrument de diagnostic şi de căutare de opţiuni în practica "coach al unui coach" aici şi acum din cadrul grupului aflat în proces de supervizare



- Ca instrument de reflecţie şi de căutare de opţiuni, aplicat grupului de supervizare în ansamblul său, metaforă a unei "echipe reţea". Această perspectivă permite o reflecţie continuă asupra proceselor şi modurilor de operare a grupului de supervizare şi asupra evoluţiei sale în timp.



- Ca instrument de reflecţie asupra modelării propuse de supervizor şi asupra evoluţiei meseriei de coach aşa cum este percepută de grup.



Analiza şi integrarea acestei complexităţi permite

- aplicarea Abordării Sistemice la mai multe niveluri, punându-se în scenă numeroase "paralelisme interactive" între niveluri;
- descoperirea a numeroase opţiuni de învăţare pentru a se asigura evoluţia practicii profesionale a îndrumătorilor individuali şi de echipă.

Această abordare a învăţării este deopotrivă personală şi profesională pentru fiecare participant, cuprinzând toate interfeţele interpersonale din grupul de supervizare precum şi evoluţia grupului de supervizare în calitate de "reţea care învaţă".

Dimensiunea coachingului de echipă

Aşa cum o demonstrează schemele de mai sus, un grup de supervizare este conceput ca un ansamblu coerent. Grupul este o "echipă-reţea" care învaţă, un loc de experimentare, de modelare şi de dezvoltare individuală *în cadrul unui colectiv structurat, aflat el însuşi în evoluţie*. În această calitate, ciclurile sale sezoniere şi de viaţă, modurile sale de operare, procesele interne şi complexitatea interfeţelor reconfigurate în mod constant formează un "creuzet sistemic" colectiv, care este capabil:

- să permită experimentarea şi învăţarea diverselor abordări şi tehnici de coaching de *echipă*;
- să ofere numeroase oportunităţi de supervizare de coaching de *echipă*.

Îndrumarea unei "echipe care învaţă", aflată în proces de supervizare, poate să cuprindă:

- animarea „delegată" a unor secvenţe de mai multe ore sau pe durata unei zile;
- activităţi de coach pe teme care privesc viaţa grupului, aşa cum este ea percepută în timpul unei secvenţe, a unei perioade sau a unui an întreg.

Activitatea efectuată împreună cu o "echipă care învaţă", aflată în proces de supervizare, serveşte la experimentarea, ilustrarea şi practicarea diferitelor faţete ale meseriei de coach de *echipă*.

Lecturi recomandate

CHAVEL, Thierry, *Le coaching démystifié, comment ré-enchanter le management*, les Éditions Démos, 2001

DÉLIVRÉ, François, *Le métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002

FORESTIER, Gilles, *Regards croisés sur le coaching*, Éditions d'Organisation, 2002

HIGY-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles, *Le coaching*, Éditions d'Organisation, 2002

LENHARDT, Vincent, *Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team building*, Insep Éditions, 1992

STACKE, Édouard, *Coaching d'entreprises*, Village Mondial, 2000

WHITMORE, John, *Le Guide du Coaching*, Maxima, Paris

BIBLIOGRAFIE

ALINSKY, Saül, *Manuel de l' animateur social*, Paris, Le Seuil.

ANZIEU, Didier et MARTIN, Jacques-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 2003.

ARDREY, *The territorial impérative*, Delta Books, 1966.

BACHELARD, Gaston, *La psychanalyse du feu*, Paris, Gallimard, 1985; *La poétique de l'espace*, Paris, PUF, 2001.

BATESON, Gregory, *Steps to an ecology of mind*, Ballatine Books, 1972.

BAUDRY, Pascal, *L'autre rive: comprendre les Américains pour comprendre es Français*, (Cyberlivre en accès libre sur le site *www.pbaudry.com*, 2000-2002), 2003.

BENNAYOUN, Raphaël, *Entreprises en éveil*, EME, 1979.

BERNE, Éric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour?*, Paris, Tchou, 1977; *Des jeux et des hommes*, Paris, Le Seuil, 1966.

BOULANGER, Patrick et PERELMAN, Guy, *Le réseau et l'infini*, Paris, Nathan, 1990.

BROWN, Norman O., *Love' s Body*, Vintagebook, 1976.

CAPRA, Fritjof, *Le temps du changement*, Monaco, Rocher, 1994. *Le Tao de la physique*, Paris, Tchou, 1999; *La sagesse des sages*, L'âge du Verseau, 1988.

CARDON, Alain, *L'analyse transactionnelle* (avec V. LENHARDT et P. NICOLAS), Paris, Éd. d'Organisation, 1979; *Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle,* Paris, Éd. d'Organisation, 1981; *Vocabulaire d'analyse transactionnelle* (avec L. MERMET), Paris, Éd. d'Organisation, 1982; *Le Manager et son équipe,* Paris, Éd. d'Organisation, 1986; *Profils d'équipes et cultures d'entreprises,* Paris, Éd. d'Organisation, 1992; *Décider en équipe,* Paris Éd. d'Organisations, 1992; *Jeux de manipulation,* Paris Éd. d'Organisations, 1995; *Pour Changer* (avec J.-M. BAILLEUX), Paris, Éd. d'Organisations, 1998.

CHAVEL, Thierry, *Le coaching démystifié, comment réenchanter le management,* Paris, Éd. Démos, 2001.

COHEN, Jack and STEWART, lan, *The Collapse of Chaos,*Viking Penguin, 1994.

DÉLIVRÉ, François, *Le métier de coach,* Paris, Éd. d'Organisation, 2002.

DODSON, Fitzhugh, *Tout se joue avant 6 ans,* Paris, Marabout, 1998; *Le père et son erifant,* Paris, Marabout, 1997.

DURAND, Daniel, *La Systémique,* Paris, PUF, 2002.

ERICKSON, Milton H., *Ma voix t'accompagnera,* Paris, Hommes et Groupes, 1986.

FORESTIER, Gilles, *Regards croisés sur le coaching,* Paris, Éd. d'Organisation, 2002.

GIRARD, René, *Le Bouc émissaire,* Paris, Grasset, 1982; *Des choses cachées depuis la fondation du monde,* LGF, 1983, *La violence et le sacré,* Paris, Grasset, 1972.

GOFFMAN, Erving, *Asylums, Anchorbook,* 1951; *The presentation of self in everyday life,* Anchorbook, 1961; *Strategic interaction,* Ballantine Books, 1975.

GRODDECK, Georg, *Le livre de ça,* Paris, Gallimard, 2002.

GROF, Stanis1av, *Psychologie transpersonnelle,* Monaco, Rocher, 1996.

HALL, Edward T., *La différence cachée,* Stern, 1984; *Le langage silencieux,* Paris, Le Seuil, 1984; *La dimension cachée,* Paris, Le Seuil, 1978; *La danse de la vie: temps culturel, temps vécu,* Paris, Le Seuil, 1984; *Au-delà de la culture,* Paris, Le Seuil, 1987; *Guide du comportement dans les affaires internationales,* Paris, Le Seuil, 1990.

HERSEY-BLANCHARD, *Management of organizationnal behaviour,* Prentice-Hal1, 1982.

HESSE, Hermann, *Le jeu des perles de verre,* Calmann- Lévy, 1986.

HIGY-LANG, Chantal et GELLMAN, Charles, *Le coaching,* Paris, Éd. d'Organisation, 2002.

JAMES, Muriel, *Naître gagnant: l'analyse transactionnelle dans la vie qutidienne,* Paris, Dunod, 2000.

JAOUI, Gysa, *Le triple moi,* (coll. Réponses), Paris, Laffont, 1979.

JONGEWARD, Dorothy, et SCOTT, Dru, *Gagner au féminin : l'analyse transactionnelle pour la nouvelle femme,* Paris, InterEditions, 1996.

JONGEW ARD et SEYERS, *Gagner dans l'entreprise,* Paris, InterEditions, 1980.

JUNG, C.G., *Ma vie: souvenirs, rêves et pensées,* Paris, Gallimard, 1991; *L' homme et ses symboles,* Paris, Laffont, 1967; *Synchronicity,* Princeton University Press, 1973.

KAHLER, Taibi, *Manager en personne,* Paris, InterEditions.

LANDIER, Hubert, *L'entreprise polycellulaire,* Paris, ESF, 1987.

LENHARDT, Vincent, *Les responsables porteurs de sens: culture et pratique du coaching et du team-building,* Insep Consulting, 2002 ; *Engagement, Espoirs, Rêves,* (avec Alain GODARD), Paris, Village Mondial, 1999.

MALAREWICZ, J.-A., *Cours d'hypnose clinique.. études éricksoniennes,* Paris, ESF, 1990; *Quatorze leçons de thérapie stratégique,* Paris, ESF, 1998; *Comment la thérapie vient aux thérapeutes,* Paris, ESF, 1996; *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines,* Paris, ESF, 1992; *Le couple: quatorze définitions décourageantes donc utiles,* Paris, Laffont, 1999; *Systémique et Entreprise,* Paris, Village Mondial, 2000.

MARC-PICARD, *L'École de Palo Alto,* Paris, Éd. d'Organisation, 1984.

MÉLÈSE, Jacques, *Approches systémiques des organisations,* Paris, Éd. d'Organisation, 1990.

MORRIS, Desmond, *La clé des gestes,* Paris, Grasset, 1979.

MORRIS, Langdon, *Managing the evolving organization,* NY, Van N ostrand Reinhold, 1995.

NARBY, Jeremy, *Le serpent cosmique, l'ADN et les origines du savoir,* Genève, Georg, Genève, 1995.

VAN EERSEL, Patrice, *Le livre de l'essentiel,* (Collection « Guides clé »), Paris, Albin Michel, 1995.

PEAT, David F., *Synchronicité : le pont entre l'esprit et la matière,* Monaco, Le Mail, 1999.

PERROT, Étienne et WILHELM, Richard, *Yi-king: le livre des transformations,* Librairie de Médicis, Paris, 1994; *Tao-te-king* (Lao Tseu), Librairie de Médicis.

PETERS, Thomas et W ATERMAN, Robert, *Le prix de l'excellence: les huit leviers de la performance,* Paris, Dunod, 1999.

PRIGOGINE, Ilya, *La fin des certitudes: temps, chaos et les lois de la nature,* Paris, Odile Jacob, 2001.

SALOFF-COSTE, Michel, *Management systémique de la complexité,* ADITECH, 1990.

SELVINI-PALAZZOLI, Mara, *Le magicien sans magie: ou comment changer la situation paradoxale du psychologue dans l'école,* Paris, ESF, 1987; *Paradoxe et contre paradoxe,* Paris, ESF, 1979 ; *Dans les coulisses de l'organisation,* Paris, ESF, 1984; *Les jeux psychotiques dans la famille,* Paris, ESF, 1990.

SENGE, Peter, *The fifth discipline,* Doubleday, 1990.

SHELDRAKE, Rupert, *The presence of the past, morphic resonance and the habits of nature,* Park Street Press, 1988.

SINGER, Christiane, *Les âges de la vie,* Paris, Albin Michel, 1990; *Histoire d'âme,* Paris, Albin Michel, 1988; *Où cours-tu ? Ne sais-tu pas que le ciel est en toi?* Paris, Albin Michel, 2001.

STACKE, Edouard, *Coaching d'entreprises,* Paris, Village Mondial, 2000.

STEINER, Claude, *Games alcoholics play,* Ballantine books NY, 1974; *Scripts people live,* Grove Press, 1974.

TALBOT, Michael, *The holographic universe,* Harper Collins, 1991.

VOLK, Tyler, *Metapatterns across space, time and mind,* Columbia University Press, 1995.

Von Franz, Maire-Louise, *Nombre et temps: psychologie des profondeurs et physique moderne,* Paris, La Fontaine de Pierre, 1998.

WALTER, Michel, *Votre personnalité de manager: les styles de direction en analyse transactionelle,* Paris, Éd. d'Organisation, 1988.

W ATZLAWICK, Paul, *Faites vous-même votre malheur,* Paris, Le Seuil, 1984; *Changements: paradoxes et psycho-thérapies,* Paris, Le Seuil, 1981; *Le langage du changement,* Paris, Le Seuil, 1980; *Une logique de la communication,* Paris, Le Seuil, 1979.

WHITE, William L., *Incest in the organizationalfamily, The ecology of burnout in closed systems,* Lighthouse Training Institute Publication, Bloomington Illinois, 1986.

WHITMORE, John, *Le guide du coaching,* Paris, Maxima, 2002.

WOLF, Fred Alan, *Taking the Quantum Leap,* Harper and Row, 1981.

ZOHAR, Danah and MARSHALI, lan, *The Quantum Society,* William Morrow and co., NY, 1994.

ZUKAV, Gary, *The dancing wu Ii masters,* Bantam Books, 1979.

INDEX

abordare sistemică 2, 12
abordări biologice a organizaţiilor 120
acţiuni pedagogice 18
activitate în subcomisii 62
administrarea timpului unei şedinţe 70
agenţi ai circularităţii 140
"aici şi acum" 45
Al Quaida 110
alocarea timpului de lucru 70
analiza jungiană 175
analiza SWOT 87
Analiza Tranzacţională 2, 12, 175
analogia biologică 148
analogia familială 31
asiduitatea 42
atelier de coaching 17-20

benchmarking 95
Blake, Mouton, Hersey şi Blanchard 104, 123
brainstorming 88, 89
breakthrough 92, 97

cadenţator 141, 159, 163, 170
Carl Rogers 12
categoria spaţiu-timp 40
cercurile calităţii 146
ciclu de coaching 23
ciclu de producţie 80, 48, 52, 77
circularitatea 119-122, 130-140, 144
circularitatea rolurilor 169
CNN 110
co-responsabilitatea 34, 139, 141
coeziunea echipei 19
complementarităţi culturale 114
confidenţialitatea 41
configurare pe subgrupe 63
confruntarea 41
consiliere 12, 20
context general de intervenţie 11
contexte interculturale 42
creativitatea 131, 133, 139, 140, 141
cultura activă 102
cultura instituţională 106
cultura organizaţională 99-101
cultura reţea 109
cultura tehnologică 107, 108

cultura umanistă 108, 130
cultura echipei 13, 17, 20, 100, 115

Dezvoltarea Organizaţională 145
dimensiunea echipei 12
dimensiunea energetică 80
dimensiunea spaţială 46
dimensiunea temporală 46

echipa "lider" 85- 87
echipa "manager" 85-87
energia 120
energia individuală şi colectivă 79
evaluările la 360° 146
evoluţia culturală a echipelor 105

Federaţia Internaţională de Coaching 2
foaia de decizii 160
Freud 2, 12
Fritz Perls 12
funcţia de "coach de şedinţă" 164
funcţiile delegate 154

geografia echipei 46
grefierul 167

Hersey şi Blanchard 123

îmbunătăţirea proceselor de muncă 82
incitator de decizii 141, 159-162, 170
indicatori de angajament 13, 40
îndrumător de echipă 12
input 80-88
instrumente contextuale 13
integrare posturală 175
intendentul 166-170
interacţiuni sistemice 30

Jacques-Antoine Malarewicz 127, 132
joc 16, 24-29, 31-33, 40-42
jocul "Dicţionar" 127
John Whitmore 11, 104
Jung 2, 12

liderul ca "omul-orchestră" 152

management participativ 146
management prin obiective 146
managementul complexităţii 37
managementul energiei echipei 158
McDonald's 110
meta-modele 23
meta-modele de comunicare 23
meta-structuri de comunicare 13
modele "sistemice 23
modele de transfer 26
moderator 141, 158-159

"noua economie" 110

"omul-orchestră" 153
organizaţie care învaţă 170
organizaţie în reţea 110
orientarea spre rezultate 89
orientarea spre soluţii 88
outputuri 80-87

performanţa echipei 80
PNL 12
polaritate 53, 62, 122-137
polaritate auto-confirmantă 36
polaritatea dintre echipă şi lider 36
polaritate instituţională 123, 124, 125
polaritate relaţională 53, 128
polaritate tehnocratică 126
potenţial extrem 94, 95, 96

poziţie de imparţialitate 68, 69
poziţie geografică 48, 50, 57
poziţionarea îndrumătorului 48, 49
principiul circularităţii 168
principiul co-responsabilităţii 35
principiul fluidităţii 77
principiul imparţialităţii 67
proces de "infiltrare culturală" 104
procese "sistemice" 30
procese transversale 28
procesul "ţapului ispăşitor" 34
procesul de coaching 23
procesul de Comunicare 2
procesul de decizie 151
procesul muncii pe subgrupe 65
procesul şedinţelor delegate 145- 149, 171
profiluri culturale 103, 115
Programarea Neuro-Lingvistică 2
punctualitatea 41

"re-ingineria proceselor" 146
Reactivitatea 41
"rebirth" 175
regula 80/20 93, 97
ritmul conducerii şedinţei 74
rolul de Cadenţator 163, 170
rolul de Co-Coach 164
rolul de Incitator de decizii 159, 162
rolul de Moderator 158, 171
roluri delegate 155
rotaţia responsabilităţilor funcţionale 168

schimbarea în spaţiu-timp 75
schimbarea ritmului şedinţelor 21
sesiune "atelier" 17
simptomul "ţevii găurite" 84
Societatea Franceză de Coaching 2
strategii de modelare a unor comportamente noi 139
strategii în coachingul de echipă 111
strategii triunghiulare de manipulare 30
supervizarea şedinţei 13
şedinţe delegate 145, 171
şedinţe supervizate 19-23, 52, 67

Taibi Kahler 104
teambuilding 17, 18, 19, 20
tehnica "triunghiulării" 53
tehnicianul 167
terapia familială 12, 175
terapia individuală şi de grup 12
Time Keeper 163
timpul în coachingul de echipă 66
tipul "protomecanicist" 125
tracking 89, 91, 92, 97
"transfer" de comportament 24
transferuri 24
"triunghiulare" 52-55, 62, 65
"ţap ispăşitor" 35, 39, 127

urmările şedinţelor 74

vegeto-terapie 175
"victimă" 35